



MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NUMA EMPRESA DE
CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS
MSEARCH

FILIPA ISABEL LOPES VITAL

JANEIRO - 2017



MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NUMA EMPRESA DE
CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS
MSEARCH

FILIPA ISABEL LOPES VITAL

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR RAFAEL MARQUES
MARCO ARROZ

JANEIRO - 2017

I Agradecimentos

O meu muito obrigado aos meus pais por me terem apoiado e incentivado incondicionalmente para a realização do meu mestrado e por sua vez deste relatório.

Quero agradecer ao Professor Rafael Marques que se disponibilizou para orientar este trabalho. A sua ajuda foi fundamental para a elaboração e conclusão deste relatório.

Este trabalho não seria possível sem a minha entrada na empresa Msearch e a ajuda que tive de todos os colegas, em especial ao orientador Marco Arroz pelo apoio e compreensão prestada ao longo de todo o estágio.

Aos meus colegas de mestrado pelos seus esclarecimentos e sugestões.

“NENHUM OBSTÁCULO É TÃO GRANDE SE A SUA VONTADE DE VENCER FOR MAIOR”.

AUTOR DESCONHECIDO

ÍNDICE

I Agradecimentos.....	iii
II Índice de Figuras/Tabelas	2
III Resumo.....	3
IV Abstract	3
V Introdução	4
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	5
1. Sistema de Gestão de Recursos Humanos.....	5
1.1 Recrutamento e seleção	6
1.2. Formas de Recrutamento	7
1.2.2. <i>E-Recrutamento</i>	8
1.2.3. Redes Sociais	11
1.3 Processo de Seleção.....	12
1.3.1. <i>Assessment Centres</i>	14
1.3.1.1 Entrevista.....	14
1.3.1.2 Testes psicotécnicos, testes de personalidade e testes de competências.....	16
1.3.1.3 Dinâmica de Grupo.....	18
1.3.1.4 Análise do Curriculum Vitae e Recolha de Referências	18
1.4 Consultoria de Recrutamento e Seleção.....	18
1.5 Os desafios do Recrutamento e Seleção.....	20
Capítulo II – Processo de Recrutamento da Msearch.....	21
2. Msearch.....	21
2.1. O Processo de Recrutamento na MSearch	23
Capítulo III – Estágio desenvolvido na MSearch	27
3. Objetivos do Estágio.....	27
3.1. Atividades Desenvolvidas.....	27
3.2 Importância dos contributos teóricos vs atividades desenvolvidas.....	30
3.3 Resultados	32
Capítulo IV – Conclusões / Limitações	34
Capítulo V - Bibliografia	35
1. Referências Sitográficas	38
Capítulo VI – Anexos.....	40
Anexo I.....	40
Anexo II.....	41
Anexo III.....	41
Anexo IV	42
Anexo V	43

Anexo VI	43
Anexo VII – Organograma da Msearch	44
Anexo VIII – Plano de estágio	45
Anexo IX – Exemplo de um anúncio	46
Anexo X - Apresentação da Empresa	47
1. Grupo Multipessoal	47
2. Missão, Visão e Valores	47
3. Princípios Éticos	48
4. Responsabilidade Social Empresarial	48

II Índice de Figuras/Tabelas

Figura I: Sistema de gestão de recursos humanos. (Retirado de Norma Portuguesa NP 4427 de 2003)	40
Figura II: Fases do processo de R&S (Retirada de Matosinhos, 2012, p. 2).	40
Figura III: Modelo Cinco Fatores de Personalidade (Big five model). (Retirado de Chamorro-premuzic, & Furnham, 2010, p. 180)	42
Figura IV: Métodos de recrutamento utilizados pelas empresas consultoras, indicados por ordem decrescente de importância. (Retirado de Matosinhos, 2012, p. 33)	43
Figura V: Métodos de seleção utilizados pelas empresas consultoras, indicados por ordem decrescente de importância. (Retirado de Magalhães, 2012, p. 34)	43

Tabela I: Utilização das Redes Sociais pelos países Europeus – Dados Eurostat 2013 (Retirado de Fernandes, M. C. F. (2014). O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas (Tese de mestrado). Instituto Politécnico do Porto).....	Erro! Marcador não definido.
Tabela II: Métodos de seleção mais utilizados pelas organizações portuguesas num estudo desenvolvido por Correia (2005). (Retirado de Magalhães, 2012, p. 16)	13
Tabela III: O processo “3D” de uma entrevista. (Retirado de Ullah, 2010, p. 112)	15
Quadro I: Atividades desenvolvidas ao longo do estágio na Msearch.....	15

II Índice de Acrónimos

TFM – Trabalho Final de Mestrado
AC - Assessment Centre
E&T – <i>Engineering & Technologies</i>
F&B – <i>Finance & Banking</i>
S&M – <i>Sales & Marketing</i>
GM – Grupo Multipessoal
GRH – Gestão de Recursos Humanos
R&S – Recrutamento e Seleção
RH – Recursos Humanos
UL – Universidade de Lisboa
ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão
RSs – Redes Sociais
CV - Curriculum Vitae
GES – Grupo Espírito Santo
SGM – Small Group Meeting

III Resumo

O recrutamento e a seleção de recursos humanos assumem uma crescente importância estratégica para as organizações, sendo hoje encarado como um processo potenciador de vantagem competitiva.

A redefinição das estratégias das organizações e o seu recurso à externalização de alguns sectores tem provocado uma presença cada vez maior das empresas de consultoria no mercado, que atuam nas mais diversas áreas da Gestão de Recursos Humanos.

A MSearch apresenta-se como uma empresa especializada em recrutamento de médios e altos cargos, dispondo de uma vasta base de dados, o que torna o processo de seleção mais eficiente e eficaz.

O estágio aqui descrito incidiu particularmente na área do Recrutamento e Seleção tendo o foco no acompanhamento e ação autónoma nas atividades realizadas na organização.

Este relatório fala de forma pormenorizada das práticas de Recrutamento e Seleção que são mais utilizadas pela MSearch na área de Engenharia e Tecnologias (E&T).

Para finalizar, é apresentada uma análise interpretativa dos conteúdos abordados, à luz da confrontação das atividades realizadas com os métodos e técnicas apreendidas ao longo do percurso académico, assim como uma apreciação pessoal da experiência de estágio.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção, recursos humanos, estágio, E&T.

IV Abstract

The recruitment and selection of human resources has a growing strategic importance for organizations worldwide and is regarded, today, as a crucial process to promote competitive organizational advantage.

The redefinition of organizational strategies and the outsourcing of company sectors and activities has contributed to increase the number of consulting companies present within our global market, which can offer a wide variety of Human Resource Management services.

MSearch is a well-known recruitment specialist for senior and/or mid-level executive jobs that works off an extensive database of candidates which render the selection process a more efficient and effective endeavor.

The internship described in this paper focused mainly on recruitment and selection tasks and was directed towards following and performing organizational activities.

The present report details the most commonly used recruitment and selection practices at MSearch, within the E&T area.

Finally, an interpretive analysis of the report's contents is offered, confronting the accomplished activities with the methods and techniques that were learned during the academic path, as well as a personal appreciation of the internship experience.

Keywords: recruitment and selection, human resources, internship, E&T.

V Introdução

No âmbito da frequência do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa (UL), reconhecendo a necessidade de experienciar as valências adquiridas durante a sua execução, decidiu-se pela realização de um estágio curricular como Trabalho Final de Mestrado (TFM).

A presente tese reflete o elenco das atividades desenvolvidas no estágio realizado na empresa MSearch – Grupo Multipessoal no período compreendido entre 04 de Novembro de 2014 a 04 de Fevereiro de 2015, onde a estagiária integrou a divisão *Engineering & Technologies*.

Incide na temática da gestão de recursos humanos, mais especificamente na área do recrutamento e seleção, por ser uma ferramenta imprescindível para todas as empresas, que reconhecem a importância do capital humano nos processos de crescimento e desenvolvimento das organizações.

A procura na excelência e na qualidade dos processos de recrutamento e seleção é uma preocupação que tem assumido um particular relevo, tendo em conta a concorrência e a competitividade na economia global, em busca do candidato certo para o lugar certo.

O estágio teve como objetivos basilares relacionar e aplicar os conhecimentos teóricos com a realidade prática numa empresa especializada em recrutamento e seleção.

A oportunidade de acompanhar e participar em diversos processos de recrutamento e seleção, conhecer novas realidades e diferentes métodos de trabalho, permitiu consolidar e expandir os conhecimentos adquiridos, no sentido de vivenciar dinâmicas inerentes ao funcionamento de uma empresa dedicada em exclusivo a esta área dos recursos humanos, correspondendo aos objetivos e expectativas previamente traçadas.

Neste quadro, o período de tempo afeto ao Estágio, possibilitou praticar e executar atividades, em articulação com as estruturas de gestão (consultores seniores), em contexto real de dinâmica profissional, as quais possibilitaram o desenvolvimento e amadurecimento de competências específicas na área do Recrutamento e Seleção e, em sentido amplo, na área dos Recursos Humanos.

A presente tese estrutura-se em três partes, que pretendem descrever os elementos fundamentais do Estágio, proporcionando momentos de reflexão e partilha em torno da temática de autoavaliação dos processos de recrutamento e seleção.

Na primeira parte, referente à introdução, o enfoque assenta na contextualização da área do Estágio da revisão da literatura sobre a área, nomeadamente o enquadramento histórico da gestão de recursos humanos de forma mais geral, e sobre o recrutamento e seleção, de uma forma mais pormenorizada, passando por uma breve abordagem da consultadoria de recrutamento e seleção.

A segunda parte contempla a caracterização da entidade acolhedora, procedendo-se a uma apresentação da entidade, tendo em vista a contextualização do estágio. Abordar-se-á detalhadamente o processo de recrutamento e seleção nessa mesma entidade.

Na terceira parte, será elaborada uma relação das atividades desenvolvidas durante o decurso do mesmo, bem como uma reflexão crítica sobre as atividades desenvolvidas, procurando, essencialmente, descrever o trabalho de autorreflexão, após a concretização do estágio: aspetos positivos e contributos do desenvolvimento pessoal e profissional. Seguidamente, apresentaremos as conclusões do Estágio e as propostas de melhoria, na perspetiva de quem as vivenciou.

Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas que serviram de alicerce para o decurso deste trabalho.

Capítulo I – Revisão da Literatura

1. Sistema de Gestão de Recursos Humanos

De acordo com a Norma Portuguesa NP4427 de 2003, uma organização deve desenvolver e estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos integrado na sua missão, visão, valores e princípios estratégicos, com o objetivo de “Atrair, manter e desenvolver continuamente os seus recursos humanos; desenvolver os recursos humanos por forma a satisfazer continuamente todas as necessidades implícitas e explícitas da organização; assegurar o cumprimento da legislação aplicável sobre a gestão de recursos humanos”.

A Figura I (anexo I) apresenta o esquema do sistema de gestão de recursos humanos, podendo-se verificar que um dos processos com maior importância neste sistema é o Recrutamento e Seleção de pessoas. “A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado, que: defina os métodos e as técnicas a utilizar no recrutamento e na selecção dos recursos humanos; garanta a igualdade de oportunidade e tratamento a todos os candidatos; defina, de forma objectiva, a actuação, o envolvimento e a responsabilidade de fornecedores de serviços de recrutamento, selecção e cedência de pessoal”.

A evolução das necessidades, obriga a que uma organização defina várias práticas para uma boa gestão de recursos humanos, incluindo-se a definição de uma estratégia de recrutamento consciente das futuras necessidades, a admissão, o acolhimento, a integração de recursos humanos, a formação contínua dos funcionários, e a identificação dos colaboradores que se enquadram nos seus objetivos (Barney, 1998; Magalhães, 2012; Denton, 2013; Derous et al, 2016). Veja-se na NP 4427, definem a admissão, o acolhimento e integração, os comportamentos e os procedimentos para o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos recursos humanos de uma organização.

Tal subsistema, assim como os demais na área da GRH, tem vindo a ser inserido cada vez mais no campo da Gestão Estratégica da organização e dos seus objetivos gerais.

1.1 Recrutamento e seleção

Atualmente, num mundo de negócios competitivo, as organizações estão a recrutar e selecionar profissionais que vêm acrescentar valor e ampliar a sua posição no ambiente económico a um nível de excelência interna e externa, por forma a atingir o sucesso e a sua subsistência no mercado. As empresas estão a investir cada vez mais na procura de métodos eficazes para atrair os melhores recursos humanos, em formas melhoradas de os selecionar e, depois de os contratar, empenhando-se em estratégias para os manter eficientes e motivados (Denton, 2013).

Um estudo desenvolvido por García-Izquierdo et al (2013) sobre o R&S na Europa, refere que a abordagem tradicional que considerava o R&S como um processo de um sentido, ou seja da organização para o candidato, evoluiu para um processo social e de comunicação com dois sentidos, no qual a perspetiva do candidato é também considerada. As novas correntes da psicologia que se dedicam ao estudo da GRH, referem que o recrutamento e seleção devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo, que tem como objetivo a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de captação de candidatos, abrangente, de incremento de entrada (input), a seleção é uma atividade simplificadora, de escolha, de opção e decisão, de filtragem, de classificação e portanto restritiva (Denton, 2013; Derous et al, 2016; García-Izquierdo, Derous et al, 2013; Ryan et al, 2014).

A Figura II (anexo II) mostra as várias fases presentes num processo de R&S, das quais se irão abordar, neste trabalho, a “atração dos candidatos”, através do estudo dos métodos de recrutamento, e a “escolha dos métodos de seleção” que determinam “a escolha dos candidatos” (Proença et al, 2009, In Matosinhos, 2012).

As dificuldades que se colocam atualmente nos processos de R&S são vários, destacando-se: a identificação e definição das competências adequadas para o exercício da função pretendida pela organização, e a consequente definição do processo de recrutamento que irá atrair os candidatos com o perfil pretendido; a escolha adequada das técnicas de seleção bem como do profissional responsável por este processo; o respeito pelo código de ética, que envolve a disponibilização de todas as informações importantes relativamente à vaga e a isenção de atitudes discriminatórias no que diz respeito a diversos fatores, como raça, género e orientação sexual (Derous et al, 2016; Montenegro, 2012; Shafique, 2012; Steckerl, 2013).

1.2. Formas de Recrutamento

O sucesso da atração de candidatos para uma vaga disponível, depende, não só dos métodos de recrutamento utilizados, mas também das condições usadas para atrair os candidatos, tais como salário, condições de trabalho, localização, formação proporcionada e oportunidades de desenvolvimento de carreira (Amstrong, 2009; CIPD, 2009).

Os critérios de seleção baseiam-se nas próprias exigências do cargo, uma vez que a finalidade destes é proporcionar maior objetividade e precisão à seleção das pessoas para aquela função. Se de um lado temos a análise e as especificações do cargo a ser preenchido, informando os requisitos indispensáveis ao seu futuro ocupante, temos, de outro lado, os candidatos profundamente diferentes, disputando a mesma vaga.

Nos últimos anos, os métodos de recrutamento que privilegiam o uso de novas tecnologias começaram a ser utilizados de forma massiva, nomeadamente as tecnologias de informação, como os *websites* empresariais, redes sociais e os portais de emprego, que permitem reduzir substancialmente o tempo necessário, para encontrar um número adequado de perfis válidos, de acordo com os requisitos pretendidos (Matosinhos, 2012).

Um estudo desenvolvido no Reino Unido em 2008 (CIPD, 2009) demonstra que os três métodos mais utilizados para atrair os candidatos são o *website* da organização (78%), as agências de recrutamento (76%) e os anúncios nos jornais (70%).

No processo de recrutamento devem ser tidos em conta, como o acompanhamento, em todas as fases por parte do consultor que deve ser feito da forma mais criteriosa possível. Isto porque a qualidade do recrutamento influencia a qualidade dos candidatos que a organização consegue atrair, do mesmo modo que a qualidade do processo de seleção marca a qualidade do trabalho que por estes virá a ser executado e a facilidade com que integrarão a organização (Cunha et al, 2008).

Existe uma panóplia de métodos de recrutamento utilizados em processos de R&S, sendo que os que irão ser evidenciados na abordagem subsequente se referem exclusivamente aos usados pelas empresas de consultoria, nomeadamente pela MSearch. Métodos como, por exemplo, os utilizados pelas agências de emprego, as associações profissionais, as feiras de emprego ou as empresas de *outplacement* (Cunha et al, 2008) não foram, portanto, tomados em conta.

1.2.1. Recrutamento tradicional e clássico

Ao longo dos tempos assistiu-se ao aumento da necessidade de contratação de mão-de-obra mais qualificada. Surge então a necessidade de divulgar estas vagas, publicando-se inicialmente através do jornal, a partir de 1995 o classificado do jornal migraram para a Internet e começaram também a surgir *websites* de empregos.

O processo de recrutamento tradicional compreende as seguintes fases sequenciais: identificação das necessidades de recrutamento; submissão e aprovação dos requisitos da proposta de trabalho; anúncio da proposta de trabalho e procura por candidatos. O processo implica que um procedimento só começa quando o anterior termina, não havendo atividades que se executem em simultâneo. A escolha do meio de divulgação a utilizar é fundamental para definir o seu sucesso, tendo em conta o público-alvo que se pretende alcançar (Peretti, 2007). Um importante pressuposto do recrutamento tradicional é a assunção da previsibilidade e consequentemente da estabilidade das organizações, funções e pessoas. No entanto, em consequência das alterações económicas, tecnológicas, sociais e culturais, tem-se vindo a verificar nos últimos anos uma mudança nos formatos de recrutamento, nos seus objetivos e procedimentos (Denton, 2013; García-Izquierdo et al, 2013; Steckerl, 2013).

O processo de recrutamento clássico é muitas vezes suportado por aplicações informáticas, sendo que a principal diferença entre o processo de recrutamento tradicional e o processo de e-recrutamento, que se explicará em seguida, se encontra no nível de integração e automatização do processo, uma vez que o e-recrutamento permite, através de um sistema Web, um alcance bastante elevado na procura de candidatos (Magalhães, 2012).

1.2.2. E-Recrutamento

A internet tem-se expandido com a adesão de cada vez mais utilizadores às novas tecnologias. Este fenómeno tem-se massificado nesta última década, tendo como consequência o uso desta rede global por parte das organizações, a produção de valor acrescentado para os seus utilizadores (Belton, 2014; Castells, 2007; Derous et al, 2016; Llorens, 2011). O recrutamento *online* pode, igualmente, assumir como

sinónimos as palavras *e-recruitment*, *online recruitment*, *cyberuiting* ou *internet recruiting* (Allen et al, 2008; Dhamija, 2012; Ortigão, 2000; Verger, 2006).

O e-recrutamento é um processo de recrutar pessoas para uma organização com recurso à internet, via e-mail, websites das próprias empresas ou portais de emprego e que, por esta via, os candidatos podem responder às ofertas de emprego ajustadas ao seu perfil curricular e profissional ou, simplesmente, divulgar o seu curriculum vitae para que as entidades empregadoras o possam apreciar (Allen et al, 2008; Gomes et al, 2008).

A internet permitiu que o mercado de trabalho passasse a ser mais aberto, difícil de controlar por indivíduos e empresas, ao mesmo tempo que não tem limites em termos geográficos (Capelli, 2001). Segundo Gomes et al. (2008), as potencialidades da Internet têm-se feito sentir no recrutamento. Para estes autores, o e-recrutamento é o processo de recrutamento realizado através da internet, via *email* ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a receção de candidaturas *online*.

As novas tecnologias geram cada vez mais mudanças na vida das pessoas e das organizações, pelo que o e-recrutamento é, neste momento, uma das atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas (Ortigão, 2000). São cada vez mais as pessoas a recorrer à internet para procurar oportunidades profissionais, enquanto os profissionais utilizam os recursos e funcionalidades para pesquisar candidatos (Peretti, 2007).

Chowdhury et al, (2013) desenvolveram um estudo de caso que pretendia averiguar a perceção e opinião de candidatos sobre alguns métodos de E-recrutamento, como *websites* de emprego e seções de carreira de *websites* institucionais. São ainda observadas diferenças significativas na perceção dos candidatos sobre esses métodos, no que se referia ao fornecimento de informação, eficiência e seleção de imagem da organização.

O desenvolvimento da Internet acarretou consigo alterações no quotidiano dos cidadãos e das empresas, que se refletiu também, naturalmente, na forma de processamento do recrutamento. Portugal segue esta tendência, pelo que se verifica um crescimento de *websites* de recrutamento *online*, com especificidades próprias, de acordo com os objetivos estabelecidos (Martins, 2001), com por exemplo www.empregosonline.pt, aeiou.expressoemprego.pt, www.netemprego.gov.pt, emprego.sapo.pt, www.net-empregos.com, entre outros. Deste modo, as empresas, para se manterem competitivas, têm vindo a passar por processos de mudança que se traduzem na crescente utilização da internet, com o objetivo de desenvolver processos que respondam às exigências do mercado (Martins, 2001).

As vantagens associadas à utilização do e-recrutamento pelas empresas incluem a redução de custos e do tempo de duração do processo, a possibilidade de disponibilizar em vários sites as mesmas vagas, a facilidade de acesso, a capacidade de aumentar a amplitude da área de recrutamento, o universo de candidatos ser maior, a possibilidade de poder atualizar no momento as vagas estando constantemente disponíveis, a flexibilidade no lançamento do anúncio e alteração do mesmo. Referem, ainda, a oportunidade do e-recrutamento permitir o acesso a ofertas de trabalho por filtros, (como o país, área e qualificações), facilitando a mobilidade internacional de recursos humanos, a possibilidade de monitorizar todo o processo de forma eletrónica, o efeito positivo na imagem da organização, a possibilidade de chegar a candidatos passivos e candidatos específicos de diferentes nichos de mercado (Araújo et al 2002; Cappelli, 2001; Cardoso, 2005; Mitter et al, 2005; Ortigão, 2000; Peretti, 2007).

O próprio setor público está cada vez mais a direcionar os métodos de recrutamento no sentido da utilização de ferramentas da *web*, usando para esse efeito os seus próprios *websites* e páginas de emprego especializadas (Llorens, 2011; Kim et al, 2009).

Cappelli (2001) reforça ainda as vantagens do e-recrutamento relativamente aos custos e tempo, através de estimativas que sugerem que contratar alguém *online*, custa apenas cerca de 1/20 do que custaria contratar essa mesma pessoa, através de meios tradicionais. Este cita ainda, um estudo efetuado pelo *Recruitsoft/iLogos Research of 50 Fortune 500 companies* que revelou que, no geral, uma empresa que coloque anúncios de emprego *online* em vez de recorrer aos métodos tradicionais poderá diminuir o processo de recrutamento em quatro dias.

Existe uma grande variedade de meios *online* disponíveis para as empresas, como: páginas de Web, nas quais os candidatos podem inserir dados biográficos, em campos previamente estruturados; divulgação da vaga na página de Web e aceitação de candidaturas; criação de páginas de Web de organizações especializadas, dedicadas ao recrutamento, podendo ser ou não pagas; desenvolvimento de páginas que permitem enviar ofertas de emprego a amigos, aumentando o potencial de candidatos ou aproveitando redes de ex-alunos que se formam com intuitos lúdicos ou empresariais e de ajuda mútua (Gomes et al, 2008).

Embora o recrutamento através de *websites* organizacionais possa ter muitas características em comum com os métodos mais tradicionais, existem algumas divergências chave. Segundo Allen et al (2008;92) as principais diferenças em relação às fontes tradicionais mais passivas (anúncios de jornais) que podem ser elencadas da seguinte forma: (1) permitem ter mais informação disponível; (2) usarem mais canais de comunicação; (3) serem interativos e; (4) chegarem a mais candidatos. Concluem

ainda que a principal vantagem, face aos meios tradicionais mais ativos (e.g. feiras de emprego), é o facto de permitirem aos candidatos um maior controlo da informação que procuram e um maior alcance. No que diz respeito aos meios mais informais (e.g. referência de um candidato), a vantagem dos *websites* é possibilitar um maior controlo por parte da organização, acerca da informação apresentada (Allen et al. 2008:92).

Alguns autores (Araújo et al, 2002; Cappelli, 2001; Cardoso, 2005; Mitter et al, 2005; Ortigão, 2000; Prasad, 2009) apresentam como principais desvantagens no e-recrutamento (1) a exclusão de possíveis candidatos, ou os que não têm acesso à internet; (2) poder atrair candidatos não desejados, em número excessivo ou sem as qualificações necessárias; (3) a falta de transparência da informação recebida tornando o processo de recrutamento mais impessoal, com menor contacto humano; (4) as dificuldades técnicas que podem dificultar o acesso à informação; (5) os currículos desatualizados; (6) a discriminação ou a violação da privacidade; (7) a possibilidade da internet não ser a primeira opção dos candidatos como forma de procurar emprego.

Um estudo desenvolvido por Marr (2007) avalia o e-recrutamento do ponto de vista do candidato e da entidade que contrata, verificando que a qualidade dos candidatos gerados por este método de recrutamento é equivalente ou menor ao obtido por outros métodos de recrutamento, antecipando que este poderá não ser o formato de recrutamento mais efetivo. De uma forma geral, esta investigação apresenta evidências que suportam a necessidade das organizações desenvolverem uma estratégia de recrutamento que incorpore várias fontes de procura de candidatos, de modo a alcançarem a qualidade necessária para a função desejada.

1.2.3. Redes Sociais

As redes sociais (RSs) procuram construir comunidades *online* de pessoas que partilham interesses e atividades, ou que estão interessadas em explorar os interesses e atividades de outros (Kleumper, 2009). A grande maioria das RSs proporciona aos utilizadores uma grande variedade de formas de interação, tais como, *e-mails*, *blogues*, *chats*, entre outros.

O estudo "A Utilização da Internet em Portugal 2010", elaborado pelo *Lisbon Internet and Networks Institute* (LINI), indica que as redes sociais são utilizadas por 56,4% dos internautas em Portugal, a maioria em idade ativa.

Um estudo exploratório desenvolvido por Girard et al (2009), no qual foram comparadas a *Web 1.0* e a *Web 2.0*, como formas de recrutamento por empresas da área da informática, concluiu que a tradicional *Web 1.0* se está a tornar insuficiente face às necessidades das organizações e os seus objetivos de contratação. As redes

sociais, indissociáveis da Web 2.0, são hoje em dia consideradas ferramentas essenciais pelas empresas, não só ao nível do recrutamento de candidatos, mas por serem um meio de comunicação e de diferenciação das mesmas.

Dados do Eurostat (2013) referem que apenas 59% das empresas portuguesas com dez ou mais empregados têm *websites* na Internet e que 9% dessas organizações têm uma política de utilização de redes sociais, face a 8% da média europeia. As organizações portuguesas parecem ter um comportamento mais proactivo relativamente à utilização das redes sociais, conforme mostra a Tabela I (anexo III), na coluna “usam redes sociais”, sendo que 33% do total de organizações usam as redes sociais. A tabela I, mostra também que 36% usam, pelo menos “um tipo de rede social”.

Hermes (2008) relaciona a utilização destas ferramentas com o desenvolvimento das carreiras. Perkins (2011) aponta alguns benefícios, incluindo-se o maior acesso à informação sobre a vaga em questão, uma maior rapidez no processo de recrutamento, uma agilidade nas respostas às questões e dúvidas apresentadas pelos candidatos e finalmente uma consequente redução de custos da entidade que está a contratar. Alguns autores apresentam também algumas desvantagens, as empresas ao recorrerem às redes sociais quando necessitam de obter capital humano podem estar a excluir candidatos com elevadas potencialidades, mas que não estão inseridos nas redes sociais a que recorrem.

1.3 Processo de Seleção

Uma vez mencionado o termo recrutamento, torna-se imperioso tratar do conceito de seleção. A base para a seleção de pessoas é um sistema de comparação e de escolha e/ou decisão que deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar uma validade. O padrão é geralmente extraído a partir das características do cargo a ser preenchido, portanto o ponto de partida é a colheita de informações sobre o cargo iniciado no recrutamento.

Um desafio no processo de reside na dificuldade em diferenciar as pessoas que já possuem as competências desejadas, daquelas que ainda precisam desenvolver tais competências. Diante deste desafio, será fundamental a escolha adequada das técnicas de seleção, bem como dos profissionais responsáveis por tal processo. Spector (2010:238) apresenta esse desafio com a seguinte frase: “Os cargos que, no passado, exigiam poucas habilidades estão sendo substituídos por outros com um contexto técnico mais sólido”.

A investigação sobre os sistemas de seleção de candidatos, levanta ainda muita controvérsia entre os investigadores, incidindo a discussão principalmente em alguns

temas como o *design* dos processos de seleção, critérios espaciais, testes psicométricos e os benefícios da utilização das novas tecnologias (Ryan et al, 2014; García-Izquierdo et al, 2013).

Lievens et al, (2016) apresentam, por exemplo, a aproximação modular como uma nova perspetiva e forma de abordagem dos sistemas de seleção. Este formato, que se baseia numa avaliação dos sistemas de seleção por módulos ou componentes, permite às organizações analisarem a diversidade de processos existentes e redesenharem novos e mais eficazes métodos de seleção.

O consultor tem de ter em conta os critérios de seleção necessários à função para escolher os métodos mais adequados e válidos, e pode utilizar diversas formas para efetuar esta seleção, incluindo numa primeira fase, em geral, a análise do *curriculum vitae* (CV) dos candidatos, seguindo-se de uma série de critérios que podem incluir testes psicotécnicos, exercícios práticos em grupo (dinâmica de grupo), entrevista, testes de avaliação de competências, testes de personalidade, entre outros.

Correia, 2005 citado por Matosinhos, (2012:8), refere num estudo desenvolvido com organizações públicas e privadas portuguesas, apresenta como métodos privilegiados de seleção de candidatos a entrevista com o responsável de departamento, a análise curricular, a entrevista com o técnico de recursos humanos e as referências de outros empregadores, sendo os recursos menos utilizados, as provas de grupo, de simulação e o recurso a *assessment centres* (Tabela II).

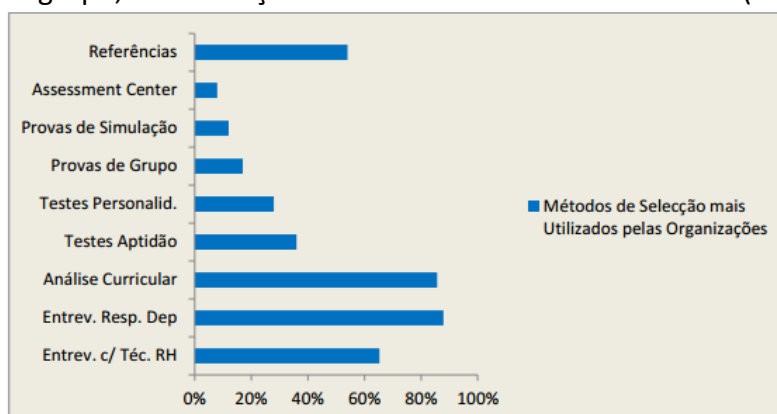


Tabela II: Métodos de seleção mais utilizados pelas organizações portuguesas num estudo desenvolvido por Correia (2005). (Retirado de Magalhães, 2012, p. 16)

No próximo subcapítulo, serão abordados alguns métodos de seleção apresentados como “específicos” como as entrevistas e dos *assessment centres*, que são considerados métodos integrais destinados a avaliar múltiplas dimensões dos candidatos.

1.3.1. Assessment Centres

Os *assessment centres* (AC) permitem a junção de vários métodos de seleção, destinados a avaliar se o candidato possui os requisitos necessários e as competências adequadas às características da função profissional em análise (Oliver et al, 2014). A seleção dos métodos a aplicar dependem das características da função a desempenhar, dos parâmetros a analisar, e dos objetivos da organização.

Os métodos mais utilizados para avaliar o comportamento do candidato através dos AC são: simulação de situações reais de trabalho; entrevistas; testes psicotécnicos e de personalidade; e exercícios de grupo (Taylor, 2007, citado em Matosinhos, 2012:10). A sua aplicação necessita de vários observadores, que se reúnem periodicamente com os participantes, para analisarem os resultados obtidos após cada exercício.

Nos pontos seguintes irá abordar-se de forma mais detalhada, três métodos de seleção muito utilizados nos AC: a entrevista, os testes psicotécnicos e de personalidade, e a dinâmica de grupo.

1.3.1.1 Entrevista

Para vários autores, a entrevista é uma das técnicas de seleção mais antigas, e mesmo assim uma das mais utilizadas pelas organizações (Chieavenato, 2004; Furnham, 2013; Ullah, 2010). A realização da entrevista num processo de seleção de candidatos é ainda considerada fundamental pela maioria das organizações privadas e públicas. É um processo no qual as várias partes envolvidas estão face-a-face, e onde o processo de “negociação” é mais direto e transparente (Furnham, 2013).

Esta pode ser utilizada na triagem inicial dos candidatos, como forma de avaliar conhecimentos técnicos e especializados (entrevista tradicional), e também como um método para analisar o comportamento do candidato, as suas atitudes, os seus princípios e crenças – entrevista comportamental (Ullah, 2010).

Um dos temas centrais e cruciais numa entrevista de seleção é a sua validade e fidelidade (Furnham, 2013; Huffcutt, 2010). Várias questões se colocam: Será que diferentes entrevistadores classificam os candidatos de forma equivalente, ao nível das suas competências, atitudes e comportamentos? Será que as informações obtidas através da entrevista permitem prever a futura performance do trabalhador?

Ullah (2010) refere que uma entrevista bem estruturada poderá ser descrita como um processo de “3D”: Desenvolvimento, Discussão e Decisão, uma vez que esta estrutura permitirá garantir a fidelidade e validade do processo (Tabela III).

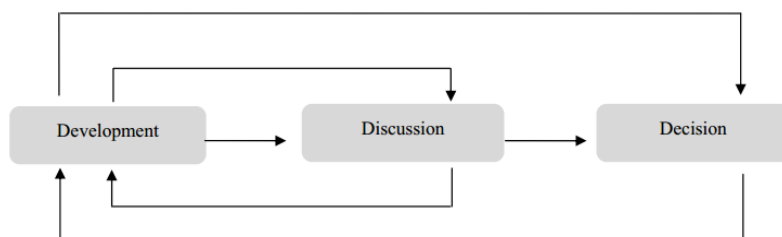


Tabela III: O processo “3D” de uma entrevista. (Retirado de Ullah, 2010, p. 112)

Segundo Ullah (2010:106), a fase de Desenvolvimento (“*Development*”) consiste em todas as atividades anteriores à realização da entrevista: definição do tipo de informação que se pretende obter na entrevista; análise do CV dos candidatos, resumos, formulários de candidaturas e de outras informações obtidas através de testes e provas; definição do perfil requerido para a função em causa; organização, preparação e treino da equipa de entrevistadores; estruturação da entrevista com base nos seus objetivos; organização do formato e meio para o registo das informações decorrentes da entrevista; preparação e adequação da sala onde vai ser realizada a entrevista. A fase de Discussão (“*Discussion*”) contempla todas as atividades desenvolvidas durante a entrevista: criar uma conexão com o candidato; descrever a organização, os seus princípios, funcionamento e objetivos, e apresentar as informações inerentes à função em causa; colocar as questões preparadas ao candidato; responder às questões colocadas pelo candidato; registar as informações; controlar o fluxo da entrevista e concluir a entrevista. A última fase, a de Decisão (“*Decision*”) inclui: a análise das respostas obtidas, e enquadramento com a avaliação prévia efetuada ao candidato; a confirmação das referências fornecidas pelo candidato; o envolvimento dos vários membros do júri; a decisão final, que poderá ainda envolver uma nova entrevista.

De acordo com Gomes et al, 2008 citado por Motosinhos, (2012:8), podem categorizar-se as entrevistas de seleção mediante a forma como são realizadas, atendendo ao nível de estruturação e ao número de intervenientes. Destacam-se três dos principais tipos de entrevistas mais utilizados:

- Entrevista estruturada: É um dos métodos mais utilizados em processos de R&S, uma vez que permite obter bons níveis de validade preditiva (Furnham, 2013; Robertson et al, 2001). Neste modelo de entrevista, o diálogo é conduzido mediante um plano rígido de questões, planeadas com antecedência, de modo a permitir a contração da pessoa específica para o cargo e adequada aos objetivos da organização. A sua principal finalidade consiste em confirmar e recolher informações adicionais

constantes no CV do candidato, e pode ser feita apenas por um entrevistador ou por um júri, constituído por vários entrevistadores.

- Entrevista não estruturada: Tem um carácter informal, e é efetuada sem qualquer tipo de planeamento inicial, de forma presencial ou por telefone. A grande vantagem deste tipo de entrevistas está relacionada com a rapidez de implementação. A principal desvantagem destas entrevistas é o baixo índice de validade preditiva, uma vez que podem não se conseguir obter todas as informações sobre o candidato, tendo em consideração que o entrevistador pode descurar elementos importantes para o desempenho da função (Robertson et al, 2001; Ullah, 2010).

- Entrevista em grupo: Neste tipo entrevista, o ou os entrevistadores avaliam um grupo de pessoas em simultâneo, permitindo analisar vários candidatos num contexto que requer um elevado grau de interação social e que os coloca em situações reais e mais próximas do ambiente profissional em que vão estar inseridos.

De facto, muita investigação tem surgido nos últimos anos sobre como efetuar uma entrevista de R&S eficiente. É um tema complexo e de difícil consenso (Chamorro-premuzic et al, 2010; Furnham, 2013; Huffcutt, 2010; Ullay, 2010), mas que se reduz a um grande e principal objetivo: contratar a pessoa certa para a função certa.

1.3.1.2 Testes psicotécnicos, testes de personalidade e testes de competências

Os testes psicotécnicos são provas de avaliação padronizadas destinadas a avaliar aptidões cognitivas do indivíduo, permitindo medir determinados aspetos psicológicos com vista a prever comportamentos dos candidatos. Estes instrumentos de avaliação requerem uma construção baseada em princípios éticos, aquando da sua aplicação, avaliação e comunicação de resultados (Ceitil et al, 1991).

Estes instrumentos de medida devem ser confrontados com outras informações provenientes de antecedentes, entrevista ou outras provas que garantam índices de validade.

Os testes psicotécnicos são, em geral, categorizados da seguinte forma: testes de cálculo numérico, testes de aptidão e compreensão verbal, testes de raciocínio, testes de atenção e perceção, testes de resistência à fadiga, testes de memória e retenção visual e testes de capacidade de método. Os testes escolhidos pelas organizações dependem do tipo de função, das características do candidato que pretendem investigar e dos objetivos da própria organização (Chamorro-premuzic et al, 2010; Robertson, 2001; Taylor, 2007).

Matosinhos (2012), no seu estudo sobre empresas consultoras de R&S, refere que a principal vantagem associada aos testes psicotécnicos, e indicada pelos entrevistados, é que permitem a confirmação dos conhecimentos e competências

adquiridas. Como desvantagens refere a generalização dos resultados, a execução específica do candidato para o teste em questão, e a possibilidade de ocorrer a “manipulação das respostas”.

Os testes de personalidade são muito utilizados em psicologia e psiquiatria para a predição de comportamentos futuros. Num contexto organizacional, a sua utilização surge como forma de prever os comportamentos de um indivíduo durante o seu desempenho profissional, sendo aconselhado que estes testes sejam utilizados de uma forma complementar, ou seja, em paralelo com outros métodos de seleção (Armstrong, 2009; Chamorro-premuzic et al, 2010; Pedroso et al, 2013).

Apesar de existir alguma controvérsia sobre a metodologia utilizada neste tipo de testes, e consequentemente sobre a sua validade enquanto teste preditor da capacidade e performance profissional, com a emergência do modelo “Big Five” passou a existir uma maior concordância sobre os resultados e aplicabilidade destes testes. O Modelo dos Cinco Fatores de Personalidade (*Big Five Model*) considera que as características de personalidade de um indivíduo podem ser agrupadas em cinco dimensões: Neuroticismo (*Neuroticism/Emotional Stability*), Extroversão (*Extroversion/Introversion*), Agradabilidade (*Agreeableness*), Conscienciosidade (*Conscientiousness*) e Abertura à experiência (*Openness to Experience*) (Figura III - anexo IV).

A conscienciosidade é geralmente considerada, a dimensão mais preditiva do desempenho profissional do indivíduo. Ela está relacionada com a responsabilidade, sentido de dever, competência, sucesso e disciplina. O neuroticismo, também denominado estabilidade emocional, é a característica que está relacionada com a autoconfiança e que se reflete na performance no trabalho, particularmente em condições de stress. A extroversão está interligada com as características de assertividade, atividade, energia, positividade, e é particularmente importante em trabalhos com uma elevada componente comercial. A agradabilidade é uma característica muito importante em funções que envolvem relações interpessoais. A última dimensão do Modelo “Big Five” é a abertura a novas experiências, que reflete características como criatividade, intuição, imaginação e flexibilidade.

Os testes de aptidão ou competências são utilizados para avaliar os conhecimentos técnicos e competências do candidato para o desempenho da função. Apesar de existir alguma controvérsia sobre a utilização dos testes de competência e a sua validade, muitos recrutadores utilizam este processo numa fase inicial da seleção. Podem incluir teste de inteligência geral ou testes de aptidões específicas, que pretendem recriar características específicas da função ou situações gerais de trabalho (Chamorro-premuzic et al, 2010; Pedroso et al, 2013).

1.3.1.3 Dinâmica de Grupo

As dinâmicas de grupo e/ou exercícios práticos em grupo, são usados para avaliar os comportamentos dos candidatos. É escolhido um tema ou um problema para ser discutido e resolvido por um grupo de candidatos. A escolha deste método tem sobretudo em conta os comportamentos, atitudes e características que se pretendem observar. O consultor de R&S funciona como moderador, cuja missão consiste em lançar as questões ou tarefas, supervisionar os comportamentos visíveis dos indivíduos, observar características de personalidade, e orientar o curso do exercício.

A maior dificuldade nas dinâmicas de grupo, e em outras formas de pesquisa qualitativa, está relacionada com a influência da leitura do observador nos resultados obtidos, levantando-se a questão da validade dos testes (García-Izquierdo et al, 2013; Oliver et al, 2014).

1.3.1.4 Análise do Curriculum Vitae e Recolha de Referências

A análise do *Curriculum Vitae* do candidato é, em geral, a primeira etapa do processo de seleção, e que permite ao consultor do R&S efetuar uma triagem inicial dos candidatos e definir os próximos passos do processo de seleção (Chamorro-premuzic et al, 2010; Matosinhos, 2012; Neves et al, 2009; Ryan et al, 2014).

A recolha de referências é praticada por um grande número de empresas, particularmente numa fase final dos processos de R&S. (Chamorro-premuzic et al, 2010; Denton, 2013; Furnham, 2013). Consiste em pedir informações a terceiros, que tiveram um contacto profissional e/ou académico com o candidato, de modo comprovar as competências profissionais e/ou académicas apresentadas no *curriculum vitae* do candidato. Este método de seleção é utilizado de forma complementar à análise de *curriculum vitae* e a outras metodologias, sendo que as informações recolhidas dependem sempre da opinião pessoal do interlocutor sobre o candidato, podendo enviesar os dados recolhidos.

1.4 Consultoria de Recrutamento e Seleção

O Recrutamento e seleção (R&S) é uma área de importância central e estratégica para o funcionamento de qualquer organização, permitindo retirar do mercado o capital humano necessário para a sobrevivência, neste meio competitivo (Duggan et al, 2004; Fish et al, 2004; Ordanini et al, 2008).

A Consultoria de Recrutamento pode ser definida como a transferência da totalidade ou de parte do processo de recrutamento para uma entidade externa, capaz de providenciar esse tipo de serviço (Marquez, 2007; Meskanick, 2009; Overman,

2009; Amen, 2010). Dessa forma quando é feita a análise do cliente, são ditas as suas necessidades para que o recrutamento seja iniciado.

O principal objetivo das empresas de consultoria prende-se com a identificação de candidatos qualificados para uma determinada posição, conforme as necessidades evidenciadas e as características sugeridas por uma empresa cliente (Fish et al, 2004). As empresas de consultoria que se revelam eficazes no recrutamento de talentos geram espaços organizacionais de reputação, possibilitando a cativação dos melhores candidatos (Wells, 2003; Cunha et al, 2008), algo que lhes permite fornecer conhecimento e experiência que à partida as entidades clientes não dispõem (Staecker, 1995). Com o propósito de alcançar os melhores candidatos, através de uma rede de conhecimento em diversos sectores de atividade, estes consultores especializam-se na identificação dos profissionais melhor qualificados e interessantes para uma determinada posição, de acordo com as necessidades identificadas pelo cliente (Staecker, 1995; Fish et al, 2004). É necessário que exista, por parte do cliente, uma definição exata da posição, das qualificações, da própria organização e das condicionantes gerais a envolver o profissional e o seu contrato, para que se garanta que o candidato selecionado se ajusta a toda a realidade organizacional (Staecker, 1995; Duggan et al, 2004).

Matosinhos (2012) desenvolveu um estudo com 46 empresas consultoras ou empresas externas de recrutamento e seleção localizadas no grande Porto, cujo objetivo era o de apresentar as práticas de recrutamento e seleção de novos colaboradores, por empresas de consultoria em gestão de recursos humanos localizadas nessa área do País.

Neste estudo, desenvolvido entre setembro e outubro de 2011, o autor verificou que a receção de candidaturas através da colocação de anúncios em portais de emprego *online* e do *website* da empresa representavam as duas maiores fontes de recrutamento de candidatos (Figura IV – anexo V).

Em relação aos métodos de seleção, Matosinhos (2012) averiguou que a análise do *curriculum vitae* surge como o método mais utilizado em todo o processo de seleção de candidatos, seguido da realização de entrevistas estruturadas e não estruturadas. A utilização de testes psicotécnicos e a recolha de referências profissionais apresentaram também índices de utilização elevados (Figura V – anexo VI).

Magalhães (2012) conclui ainda que muitas dos consultores não usam os métodos de R&S que consideram ideais devido, na maioria dos casos, as restrições temporais e financeiras. A discrepância entre a desejabilidade e o uso efetivo dos métodos de R&S foi um tema a que o autor deu prioridade, tendo identificado o tempo e o custo como os principais motivos para a não utilização dos métodos de R&S

que muitos dos consultores consideravam ser desejáveis. Ao contrário do inicialmente previsto, verificou-se que as interferências por parte de chefias nas escolhas dos candidatos não foram valorizadas pela amostra de estudo.

À semelhança deste estudo, Correia, 2005, citado por Magalhães (2012:11) aferiu que os métodos de seleção privilegiados por diversas organizações públicas e privadas, de várias dimensões de emprego e vários sectores de atividade, na região de Lisboa e Setúbal, são a entrevista com o responsável de departamento, a análise curricular, a entrevista com o técnico de recursos humanos e as referências de outros. As provas de grupo, de simulação e o recurso a *assessment centres*, são os cinco menos utilizados. Algumas questões se colocam então, e que poderão ser importantes no contexto do estágio desenvolvido: Será que os métodos de R&S utilizados pelas organizações portuguesas têm evoluído nos últimos anos? A realidade económica e social e de Portugal poderá estar a influenciar de alguma forma os métodos utilizados nos processos de R&S?

1.5 Os desafios do Recrutamento e Seleção

O R&S constitui uma das áreas mais antigas da psicologia aplicada e um dos domínios principais na gestão de talentos e de recursos humanos. Os desenvolvimentos tecnológicos, as mudanças sociais e económicas, o aumento da competitividade nas empresas e a chamada “Guerra de talentos” têm vindo a originar, nas últimas décadas, enormes mudanças nos formatos iniciais utilizados na área de R&S. A Europa reflete estas rápidas evoluções na área do R&S, motivadas por enormes reestruturações sociais, alterações demográficas, e fenómenos de migração, que influenciam diretamente a organização social de cada país, e consequentemente o mercado de trabalho (Derous et al, 2016; Ryan et al, 2014).

Atualmente os processos de R&S utilizados pelas organizações não tem apenas como objetivo a contratação de trabalhadores, mas estão estreitamente relacionados com a sua imagem, influenciando as suas relações sociais e seu posicionamento estratégico (Derous et al, 2016).

As mudanças contemporâneas, sociais, económicas e estratégicas, têm vindo a originar a criação de grupos de investigação e redes de monitorização dos processos de R&S. Refere-se, por exemplo, em 2011, a “European Network of Selection Researchers” (ENESER) estabelecida por Neil Anderson, Ioannis Nikolaou e Jesus Salgado, após a realização do primeiro Encontro “Small Group Meeting” (SGM) pela Associação Europeia de Psicologia do Trabalho e das Organizações (Nikolaou et al, 2012). Os Encontros e Conferências que têm surgido nos últimos anos incidem principalmente, em tópicos como, a transparência nos testes de seleção; novos

formatos na seleção de candidatos, através de vídeos, testes com *webcam*; impactos negativos nos processos de R&S; imagem das organizações; comportamento dos candidatos e dos recrutadores e os seus impactos nos processos de R&S; entre outros. Em junho/julho de 2016 realizou-se o terceiro SGM da ENESER que incluiu os seguintes tópicos (<https://eneser2016.org/conference-theme-and-scope/>, consultado a 20 de julho de 2016):

- Primeiras impressões dos candidatos;
- Comportamentos dos recrutadores;
- Expetativas e perceções dos candidatos face aos processos tradicionais e modernos de R&S;
- Técnicas e comportamentos discriminatórios utilizados pelos recrutadores para redução dos impactos adversos;
- Influência da raça, idade e género no comportamento do candidato;
- Comportamentos no local de trabalho, ao nível contextual e das tarefas.

Outro tema de crucial importância e em constante desenvolvimento na área do R&S é a validade preditiva e a fiabilidade dos métodos de seleção, ou seja, por um lado a capacidade que um método tem de prever o desempenho de um indivíduo no exercício das suas funções, e por outro, a confiança no método em atingir os objetivos para os quais foi utilizado e a sua consistência ao longo do tempo (CIPD, 2009; Rees et al, 2010).

Os modelos utilizados pelas organizações têm vindo a mudar nos últimos anos, evoluindo de uma aproximação tradicional para uma perspetiva social, na qual o R&S é encarado como um processo de comunicação bidirecional, em que ambas as partes – organização e candidato – estão envolvidas. Consequentemente novos temas e tópicos de investigação estão a surgir na área de R&S, destacando-se o dilema validade-diversidade, as características do consultor de R&S e a exatidão das avaliações, o papel da personalidade pró-ativa sobre o modelo do “Big Five”, a relação entre o preditor e o critério utilizado, e a validade dos preditores ao longo do processo de R&S (Derous et al, 2016; García-Izquierdo et al, 2013).

Capítulo II – Processo de Recrutamento da Msearch

2. Msearch

A MSearch é uma empresa líder no mercado dos Recursos Humanos (anexo x), existente desde 2008, que focaliza a sua atividade, essencialmente, no R&S de quadros especializados (cargos médios, superiores e diretivos), nomeadamente nas áreas de Engineering & Technologies (E&T), *Finance & Banking (F&B)* e *Sales & Marketing (S&M)*.

A área de *Engineering & Technologies* destina-se ao recrutamento para o mercado industrial, energia, logística, construção, *facilities*, serviços, bem como para áreas tecnológicas, com perfis muito diversificados, nomeadamente: engenheiros de produção, diretores fabris, compradores, *supply chain*, diretores de manutenção, programadores, diretores de sistemas de informação, entre outras. A área de *Finance & Banking* foca-se na área financeira e na banca com perfis tais como: técnicos de risco, *traders*, *private banker*, auditores internos, *controller* de gestão, diretores de investimentos, entre outras funções para a banca de investimentos ou outros *players* financeiros. Finalmente, a área de *Sales & Marketing* centra-se no recrutamento de perfis com *background* na área comercial ou de marketing, que vão desde diretores comerciais, técnicos de *marketing*, *marketing manager* entre outros.

Para fazer o recrutamento altamente especializado, a MSearch recorre ao *head-hunting*¹ que consiste em procurar, selecionar e propor executivos de topo para as empresas. Esta é a forma privilegiada de atuação da empresa em termos de identificação de candidatos para a área de *Sales & Marketing* ainda que possa ser utilizada em todas as áreas de atuação da empresa, conseguindo assim reconhecer profissionais com elevados desempenhos em posições semelhantes à que se encontra em aberto, ainda que estes profissionais possam não estar à procura de emprego. Mas dependente de cada função ou perfil, é definida a estratégia de *executive search*, para identificar de forma satisfatória, confidencial e direta, candidatos com o perfil adequado.

Em Portugal, a MSearch é constituída por 14 colaboradores (ver anexo VII), doze a desenvolver atividade permanentemente em Lisboa e os restantes dois alocados aos escritórios do Porto, sendo que a sua atual Diretora-Geral reparte a sua atividade entre uma e outra cidade.

A Msearch desenvolve processos para qualquer ponto do globo, a partir de Portugal, dispondo também de escritórios em mercados emergentes como Angola, para apoio e pesquisa local de candidatos e soluções para os seus parceiros. Com a internacionalização do grupo, a Msearch pretende, para além das competências técnicas, aferir a motivação e adequação dos candidatos a uma nova realidade profissional e cultural, oferecendo aos seus parceiros soluções para implementação e expansão em mercados internacionais.

O cargo de consultor na Msearch tem como principais funções a prospeção de novos clientes e oportunidades de negócio, apresentação da empresa, elaboração e acompanhamento de propostas e principalmente, o desenvolvimento e coordenação dos processos de recrutamento. Os consultores são caracterizados por terem uma

¹ Conhecidos também no nosso país pela tradução “caçadores de cabeças”.

enorme facilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal, são dinâmicos e proativos e têm gosto pela área comercial e orientação para resultados.

A missão da empresa consiste na identificação contínua do melhor de cada candidato, por forma a potenciar uma adequação ao mercado de trabalho e às exigências e expectativas dos clientes, ou seja, tem como objetivo o cruzamento perfeito entre as necessidades do cliente e a integração de profissionais especializados, validados e referenciados no mercado. Desta forma, garante ganhos de eficácia para a empresa e o desenvolvimento de carreira dos candidatos.

Os valores pelos quais se regem são a transparência, profissionalismo, dedicação, empenho e integridade.

2.1. O Processo de Recrutamento na MSearch²

A primeira etapa do processo de recrutamento inicia-se com o diagnóstico da necessidade proveniente de uma reunião realizada com a empresa cliente, onde são altamente discriminadas as necessidades de recrutamento, especificidades da função, condições remuneratórias e *fringe benefits* associados e são ainda fornecidas informações globais da empresa, nomeadamente a identificação do contexto, da sua cultura organizacional e as suas melhores práticas e estratégias de atuação, com o intuito de obter conhecimentos valiosos que possam ser fornecidos aos candidatos e auxiliar na sua seleção. Dada a proximidade da MSearch com os seus clientes, este *briefing* com as necessidades de recrutamento pode também ser facultado por telefone ou *e-mail*, procedimento habitual para clientes em carteira.

De seguida é feito internamente, pelos consultores que ficarão afetos a este processo, o levantamento do perfil, que consiste na identificação exaustiva de critérios, competências e habilitações exigidas pelo cliente para determinada função. Pretende-se, nesta etapa, definir o perfil do candidato “ideal”, que poderá servir como referência na fase de pesquisa. Nesta fase fica também definido o conteúdo do anúncio a publicar. Por norma, nestes anúncios o nome da empresa não é divulgado por questões de confidencialidade, apenas ficando definida a área de negócio da empresa cliente.

Os candidatos são identificados utilizando diferentes fontes de recrutamento, tais como o *executive search (head hunting)*, *networking* profissional e institucional, base de dados validada, anúncios *website*, anúncios impressos e *online*.

Ou seja, a identificação de candidatos engloba uma pesquisa ativa que não se limita às respostas aos anúncios, dando-se por norma, preferência a uma primeira

² Por razões de confidencialidade da MSearch, não foi possível apresentar, neste relatório, exemplares de alguns documentos utilizados durante o estágio, e que o poderiam complementar, tais como: folha de entrevista; folha de referências; folha de exercício de grupo; entre outros.

pesquisa na base de dados da empresa, afirmando-se esta como uma ferramenta indispensável para esse efeito. A base de dados interna, o *Bond Adapt*, é uma ferramenta de apoio imprescindível, pois trata-se de uma plataforma sofisticada e maximizada, que permite identificar rapidamente profissionais, quer os já entrevistados/validados pelos consultores, quer os que se candidatam através do *website* da empresa através de um formulário próprio, que permite a posterior triagem de candidatos por determinados critérios. Como veremos adiante, o trabalho dos consultores consiste na constante realização de entrevistas exploratórias a candidatos na sua área de atuação, que alimenta diariamente esta plataforma, o que simplifica muitas vezes o trabalho de identificação de candidatos, uma vez que possui um número elevado de perfis já entrevistados/validados.

Também pode ser feita uma pesquisa direta, *executive search*, partindo-se em busca de potenciais candidatos que se encontrem a trabalhar em empresas concorrentes ou em sectores semelhantes à organização cliente. Essa pesquisa é feita recorrendo a plataformas como o *Linkedin* (rede social de contactos profissionais) bem como através da rede de *networking* da empresa, muito devido ao fluxo de contactos que os consultores desenvolvem com todo o tipo de profissionais e, também, pelas ramificações do próprio Grupo Espírito Santo (GES). A procura ativa de candidatos recorre também a contactos estabelecidos com Universidades, através da presença da MSearch em conferências e palestras, com o objetivo de promover a empresa dando a conhecer o que é a organização, os seus objetivos, a sua estrutura e oportunidades de trabalho que oferece nas suas áreas de intervenção. Fá-lo de forma atrativa nomeadamente através de recursos audiovisuais (filmes, slides, etc.). Igualmente está presente em feiras de emprego promovidas pelas Universidades e/ou outras Instituições, e que se revelam uma importante fonte de recolha de potenciais candidatos.

Todas as necessidades de recrutamento são colocadas no sistema *Bond Adapt*, ficando o anúncio definido inicialmente acessível no *site* da empresa. Por seu lado, os candidatos já inscritos no site recebem uma notificação com a abertura de uma vaga que possa ser do seu interesse. Esta é uma importante forma de identificação de candidatos ao permitir recolher respostas de profissionais já fidelizados à MSearch.

Similarmente, o mesmo anúncio é colocado nos principais *websites* relacionados com a procura de emprego (por exemplo, net-empregos, Expresso e sapo). A colocação da oferta nos *sites* de emprego permite encontrar candidatos ativamente à procura de emprego, uma vez que responderam diretamente ao anúncio, motivados para novos desafios e à procura de um novo projeto profissional.

De seguida, os consultores procedem à triagem de candidatos, recorrendo as todas as fontes de recrutamento acima enumeradas, tentando encontrar com base na informação curricular os candidatos que aparentemente preenchem os requisitos/critérios definidos para a função.

A avaliação desses mesmos candidatos assenta sobretudo na realização de uma primeira entrevista de seleção e, quando existe indicação por parte do cliente, na realização de testes psicométricos, sendo os testes de capacidades os mais utilizados, de modo a avaliar e comprovar os conhecimentos necessários para o exercício da função. Estes consistem numa bateria de testes que incluem dinâmicas de grupo, testes de aptidão e teste de personalidade. São testes realizados principalmente no recrutamento da área de *Finance & Banking*, por serem considerados ferramentas essenciais para avaliar os profissionais dessa área.

As entrevistas são agendadas e, por norma, realizadas nas instalações da MSearch, com a presença do consultor, podendo este estar acompanhado por um estagiário. Iniciam-se com uma tentativa de quebrar o gelo e colocar o candidato o mais à vontade possível. O consultor começa por fazer uma breve apresentação da Msearch, descreve a vaga em aberto e refere a finalidade da entrevista. Posteriormente, passa-se para a fase exploratória, com a análise das qualificações e experiência profissional do candidato, onde são colocadas questões concretas com o objetivo de identificar os seus conhecimentos e perceber as responsabilidades nas atividades desenvolvidas ao longo do seu percurso profissional, pedindo sempre exemplos concretos de desafios/decisões que teve de tomar, trabalho sob pressão, entre outras. Os candidatos são questionados sobre situações incertas, de forma a determinar reações e comportamentos que possam prever o seu desempenho futuro. Em simultâneo, tenta-se perceber as expectativas e motivações do candidato relativamente a objetivos de carreira a curto e a longo prazo. O foco da entrevista recai na experiência profissional e nas funções que mais se assemelham ao projeto em que o candidato poderá ser inserido. Proceda-se à apresentação do projeto em concreto e, apenas nesta fase, é revelado o nome da empresa cliente que solicitou o recrutamento. É por isso importante averiguar a opinião que o candidato tem da empresa cliente, caso a conheça, e sobre a função a desempenhar, de forma a avaliar a motivação e identificar o *grau de fit* entre a pessoa, o cargo e a organização cliente. Na entrevista de seleção também são colocadas questões mais concretas, como os valores de remuneração e *fringe benefits*, dados que têm peso nas expectativas dos candidatos quando procuram um novo desafio profissional.

Importa ainda referir que uma entrevista não implica, por norma, a apresentação de um projeto definido. Estamos assim perante entrevistas exploratórias e de

enriquecimento da base de dados para futuros projetos, em que o objetivo será conhecer candidatos, cuja experiência se enquadra na área de atuação do consultor, apesar de, naquele momento, não haver nenhum projeto em que se pudessem inserir. A mais-valia destas entrevistas é que se o perfil se encaixar num novo projeto, poderá integrá-lo, sem necessidade de fazer uma nova entrevista, permitindo uma resposta mais rápida e eficaz ao seu cliente. A partir da primeira entrevista presencial, os contactos entre consultor e candidato passam a ser telefónicos e/ou por *e-mail*, dando celeridade a todo o processo.

Todos os candidatos, aquando da primeira entrevista, preenchem também uma folha de referências, onde deverão mencionar antigos superiores hierárquicos que possam ser contactados posteriormente para aferir as informações dadas pelo candidato, relativamente à sua experiência e aptidão profissional bem como servir de base a uma análise comportamental e de desempenho do candidato. Nesta folha, o candidato autoriza que as referências sejam contactadas para o efeito. Para uma recolha eficaz é extremamente importante que se faça o cruzamento de pelo menos duas referências e, sempre que possível, de empresas diferentes. O pedido de referências é feito via telefone ou por *e-mail* e baseada em perguntas objetivas e direcionadas para as competências do candidato no desempenho das suas funções. Esta informação complementa o processo do candidato e é carregada no *Bond Adapt*.

Com a conclusão destas fases de recrutamento são apurados os candidatos finais que obtêm as melhores qualificações, no seguimento da entrevista presencial, da realização de testes e da recolha de referências. É feito um pequeno relatório com o resumo de todas as fases de recrutamento de cada candidato validado com o objetivo de o apresentar à empresa cliente, com o seu resumo profissional, apreciação por parte do consultor e referências obtidas.

Apenas é apresentado ao cliente uma *shortlist*, com os candidatos validados pela MSearch. Posteriormente, dependerá do desejo do cliente entrevistar todos ou apenas alguns dos candidatos apresentados e selecionar o que considerar o melhor candidato. A marcação das entrevistas finais como cliente é agendada pela Msearch.

Todo o processo de procura dos candidatos apresentado pelo consultor, ou seja, todas as fases do processo de seleção até à escolha final pelo cliente revelavam-se, por vezes, bastante longas, dadas as especificidades da função e a necessidade de validação do candidato.

Após a escolha do cliente e o término do processo, todos os candidatos que estiveram envolvidos no processo e não ficaram selecionados são informados. A MSearch assume o compromisso de fornecer sempre *feedback* positivo ou negativo aos candidatos, explicando, sempre que possível, os motivos pelos quais não tenham

sido selecionados. Os candidatos são ainda informados que em caso de abertura de um novo projeto, constam da base de dados e podem ser novamente contactados.

O candidato apurado/selecionado é informado, sendo-lhe proposta a celebração de um contrato diretamente com a empresa cliente, ficando nesta data definida a data de admissão e reiteradas as condições contratuais.

A MSearch providencia, quando necessário ou solicitado, um acompanhamento constante do candidato, por forma a facilitar a sua integração na empresa cliente e poupar tempo a este, em caso de uma eventual inadaptação ou necessidade de substituição. Se esta situação se verificar, e desde que ainda se esteja no período de garantia definido de acordo com a complexidade técnica e responsabilidades da função, a MSearch procurará substituir de imediato o candidato e, se necessário, iniciar novo processo.

Capítulo III – Estágio desenvolvido na MSearch

3. Objetivos do Estágio

Com o presente estágio curricular procurou-se a aproximação dos conhecimentos adquiridos durante a formação académica, com o contacto com o mercado de trabalho, ou seja, pretendeu-se colocar em prática os conhecimentos até à data teóricos, permitindo acumular experiência e de alguma forma, enriquecer o *curriculum vitae* e por sua vez promover a empregabilidade da estagiária.

Uma vez que o estágio incidia sobre o recrutamento e seleção, de entre os objetivos delineados, destaca-se o de acompanhar, organizar e participar diretamente nos mais variados processos de recrutamento.

Foi relevante a opção de recorrer a um estágio curricular, pois permitiu à aprendiz adquirir experiência profissional e as necessárias competências técnicas para o desempenho das funções associadas ao recrutamento e seleção. O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e quanto mais preparados os candidatos a emprego estiverem para enfrentar um dia de trabalho, maiores serão as suas possibilidades de sucesso.

3.1. Atividades Desenvolvidas

Uma das virtudes e fator distintivo de um estágio curricular é a oportunidade do estagiário poder refletir sobre os conhecimentos académicos adquiridos ao longo do percurso académico e poder agora aplicá-los em contexto laboral. É dessa experiência que se dá conta neste capítulo no qual se faz a descrição das atividades realizadas ao longo do período de estágio que decorreu entre 04-11-2014 e 04-02-2015.

A estagiária encontrava-se inserida na divisão de recrutamento de Engineering & Technologies da MSearch, e por isso, na realização de tarefas associadas ao R&S de quadros especializados nessa área.

Assim, unicamente à exceção das atividades de carácter comercial, a investigadora esteve envolvida em vários projetos desenvolvidos pela empresa, relativos a esta divisão (Quadro 2). Esta área é encabeçada por dois consultores, sendo que muitas das funções atribuídas à estagiária foram sendo divididas consoante os fluxos de trabalho e os processos em curso, tendo também participado em projetos de recrutamento de cargos de carácter mais sensível/confidencial, nomeadamente cargos de administração de topo, o que permitiu alargar a amplitude do estágio.

Os primeiros dias de estágio cingiram-se à obtenção de formação *on the job* sobre a empresa e sobre o mercado da área de *Engineering & Technologies* e as diversas funções a recrutar (anexo IX). Iniciaram-se nesta data os primeiros contactos com a base de dados da empresa, o *Bond Adapt*, plataforma já acima descrita, que contém a base de dados geral da empresa e que carrega os anúncios de emprego no site, sendo este o suporte de todo o trabalho desenvolvido pelos profissionais da MSearch. Esta foi a ferramenta mais utilizada durante o período de estágio, a par do endereço de correio eletrónico que me foi atribuído para a triagem de candidatos enviados por e-mail, bem como para o contacto com candidatos, marcação de entrevistas, e outras tarefas administrativas relacionadas com o recrutamento e seleção. Foram também atribuídas tarefas/responsabilidades de carácter mais geral tais como atendimento/encaminhamento de candidatos, atendimento telefónico, receção e envio de e-mails (anexo VIII).

Quadro I – Atividades desenvolvidas ao longo do estágio na Msearch.

Área	Atividades Desenvolvidas	Frequência
Utilização de Ferramentas Digitais	<ul style="list-style-type: none"> - Introdução de processos de novos candidatos na plataforma da empresa - Bond Adapt e atualização da informação global (folha de entrevista, folha de referências, ou outros documentos); - Atendimento/encaminhamento de candidatos, atendimento telefónico e receção e envio de e-mails; - Colocação de anúncios na plataforma da empresa, no net-empregos, sapo e expresso. 	Diariamente
Participação no Processo de Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> - Triagem curricular; - Marcação de entrevistas; - Organização da agenda; 	Diariamente

Participação no Processo de Seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento/encaminhamento de candidatos; - Participação na realização de entrevistas de seleção; - Recolha de referências. 	Diariamente
Formação	- Fornecer formação aos colaboradores recém-chegados, implicando, apresentação do <i>Bond Adapt</i> .	Uma vez por semana
Atividades de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Redação do CV <i>blind</i> dos candidatos, similar a um CV com informações específicas, como as suas últimas experiências profissionais, funções, principais competências e responsabilidades, sem identificação do candidato; - Envio de CVs blind para empresas/organizações potencialmente interessadas. 	Três Vezes por semana

Referente à base de dados da empresa, e dado que todos os processos relativos aos candidatos entrevistados e avaliados se encontram nesta base, competia à estagiária proceder à introdução de processos de candidatos entrevistados nesta plataforma e atualizá-la com toda a informação pertinente, tal como o *curriculum vitae*, a folha de entrevista, folha de referências, ou outros documentos.

Quando surgia uma nova vaga, procedia à colocação do respetivo anúncio nas plataformas usadas pela empresa (net-empregos, expresso e sapo) para o devido efeito.

Diariamente, era efetuada a triagem curricular dos candidatos, uma das tarefas mais importantes, e que exigiram um maior consumo de tempo, uma vez que se recebe um enorme número de candidaturas para todo o tipo de funções, muitas delas para campos algo distantes da área de atuação da empresa.

Posteriormente, realizava a marcação de entrevistas aos candidatos triados. A marcação de entrevista consistia na apresentação da empresa, fazendo referência ao recrutamento em causa e procedendo, de acordo com a disponibilidade do consultor e do candidato, à marcação de uma entrevista presencial nas instalações da MSearch. Nesta fase poderiam fazer-se algumas perguntas chaves para validar o enquadramento do candidato na função.

Após os contactos telefónicos e a marcação da entrevista, a estagiária era responsável por registar todas as informações na plataforma, marcar a sala para a

entrevista, enviar por e-mail a confirmação das informações de entrevista aos candidatos, organizar a agenda e introduzir, posteriormente, os resultados da entrevista na plataforma, conforme orientações do consultor que entrevistou.

Quando algum candidato é aprovado com distinção pelo consultor para determinada função, solicita-se à estagiária e redação de um cv *blind*, ou seja, um género de CV's de candidatos, onde estes não são identificados e apenas constam informações sobre as suas últimas experiências profissionais, funções, principais competências e responsabilidades. Estes CV's tem uma função comercial, ou seja, servem para o consultor ou a estagiária procederem ao envio destes CV's *blinds* para as empresas potencialmente interessadas nos candidatos em questão, com o objetivo de despertar o interesse dessas organizações nos candidatos apresentados.

A aprendiz teve também a oportunidade de participar na realização de entrevistas presenciais de seleção, normalmente como figura discreta e não interventiva, facto esse que permitiu assimilar/compreender os objetivos a alcançar com as mesmas, o seu fio condutor e a capacidade de avaliar candidatos.

Por fim, a sua última tarefa foi a de fornecer formação *in job* (apresentação da plataforma *Bond Adapt*, e o seu funcionamento, a colocação de anúncios no net-empregos, Expresso e sapo) aos recém-chegados estagiários, à semelhança do que com esta tinha ocorrido anteriormente.

O facto de a MSearch ser uma empresa com um sistema de gestão de qualidade certificado permitiu também compreender o nível de processos e procedimentos existentes, havendo *templates*/formulários para os vários passos de todo o trabalho desenvolvido dentro da empresa, o que facilita e uniformiza os modelos de trabalho entre os seus vários colaboradores.

3.2 Importância dos contributos teóricos vs atividades desenvolvidas

Com o propósito de elaborar a ponte entre a teoria e a prática, é apresentado, uma breve análise das práticas descritas, assim como das atividades realizadas, à luz de um quadro teórico de referência.

O recurso a empresas de consultoria e à externalização de determinadas áreas dentro de uma organização é uma realidade que tem vindo a ganhar destaque. As empresas optam por recorrer a serviços externos para desenvolver os processos de R&S em virtude da experiência e da especialização dos consultores.

Quanto à área de atuação da Msearch, reafirma que a estratégia normalmente alinhavada se centra nas práticas de *head hunting*, modelo maioritariamente utilizado para a pesquisa ativa dos melhores profissionais, que se encontrem à procura de emprego ou não (Cunha et al., 2008).

A este momento de procura, denomina-se de “processo de recrutamento”. Seja nas empresas, seja em outro ramo, todos procuram os profissionais com as competências técnicas e psicológicas que mais se adequem ao perfil pretendido (Denton, 2013).

O processo inicia-se, com uma reunião primária com o cliente, revelando-se este o momento mais importante para a perceção das necessidades em termos de recrutamento e do perfil da função a recrutar. O perfil advém de uma cuidada descrição da função que possibilita não só formular os anúncios de recrutamento, mas também fornecer informações sobre a função no decorrer do processo de recrutamento (Sousa *et al.*, 2006, p. 56). Esta transmissão de informação para a MSearch virá a influenciar estruturalmente todo o seguimento do processo e modelará a abordagem a utilizar. Todos os dados recolhidos durante a reunião são úteis para a construção do anúncio, para uma identificação adequada dos candidatos e uma avaliação rigorosa. Os anúncios deveriam representar a cultura da organização, pois se o candidato fosse atraído pelo anúncio haveria maior probabilidade de se ajustar e integrar na empresa. Recorre-se à utilização das redes sociais (*Linkedin*, *Oilpro*), à colocação de anúncios em sites de recrutamento, como o Net-Empregos sapo e expresso. Para o público-alvo em causa, estes são os meios mais eficazes até porque é nestas plataformas *online* que atualmente as oportunidades surgem, sendo transversal a todos os setores devido ao novo contexto criado pela globalização. O estudo "A Utilização da Internet em Portugal 2010", elaborado pelo *Lisbon Internet and Networks Institute* (LINI), indica que as redes sociais são utilizadas por 56,4% dos internautas em Portugal, a maioria em idade ativa e, por esta razão, potenciais candidatos a possíveis vagas de emprego disponibilizadas nas RSs.

Dentro dos métodos de seleção, na Msearch, o foco são as entrevistas, uma técnica de seleção que tem vindo a ser adaptada às necessidades dos clientes, dos candidatos e do mercado, por forma a ser melhorada a sua validade. Esta técnica, por ser o instrumento-base de validação de candidatos, assume diversas formas, associadas às necessidades momentâneas (Ullah, 2010).

Assim, a entrevista pode realizar-se presencialmente (molde mais comum), telefonicamente ou através de videoconferência, notando-se crescentemente a adaptação da MSearch às necessidades globais do mercado, devido ao facto de atuar também a nível internacional, o que produz dificuldades na avaliação de determinados candidatos pelas distâncias geográficas (Magalhães 2012).

Para obter maior precisão na abordagem aos processos de R&S, a empresa tende a associar à entrevista uma bateria de testes psicométricos, procurando-se medir competências, tipos de personalidade e estilos de comunicação e trabalho dos

diversos candidatos (Ceitil et al., 1991), assim como a recolha de referências, com a finalidade de confirmar as informações fornecidas até então (Chamorro-Premuzic, & Furnham, 2010; Denton, 2013; Furnham, 2013). Este conjunto de técnicas, quando devidamente associadas, tendem a produzir efeitos bastante significativos na capacidade de prever futuros desempenhos e, dessa forma, melhor satisfazer as necessidades dos seus clientes. Adiante, todo o processo assenta no correto reconhecimento de potenciais candidatos com o perfil adequado.

A MSearch tende a validar os candidatos que, a par das competências técnicas exigidas, sustentem um perfil dotado de características de personalidade e valores pessoais que se possa ajustar à imagem e cultura da empresa cliente, tal como sugeriu. Esta correspondência de critérios é de vital relevância para os seus clientes, por poder vir a influenciar determinantemente a criação de vantagem (Fish et al, 2004).

É notório que as atividades que sustentam o desenvolvimento dos processos de R&S efetivados pela MSearch consolidam as melhores práticas identificadas na literatura, ilustrando-se a crescente capacidade da empresa para assegurar o seu crescimento.

3.3 Resultados

O estágio permitiu desenvolver a primeira experiência profissional ao nível dos RH, neste caso na vertente do R&S. Para além de colocar em prática os conhecimentos adquiridos na Licenciatura e também ao longo do Mestrado, esta experiência ajudou a desenvolver competências relacionadas com a capacidade de integração no mercado de trabalho. Deste modo, serão referidas as competências adquiridas através das atividades desempenhadas e descritas anteriormente.

Ao longo do estágio foram desenvolvidas competências profissionais ligadas a todo o processo de R&S, nomeadamente, identificação dos perfis, elaboração de anúncios, colocação de anúncios, triagem curricular, marcação e participação em entrevistas e seleção de candidatos. A nível da criação de anúncios, foi desenvolvida a capacidade de compreensão das necessidades dos clientes, com a definição e elaboração, publicação e divulgação das ofertas pelos diferentes meios utilizados pela empresa. A elaboração dos anúncios tinha por base a informação transmitida pela empresa cliente e informação dada pelo consultor, sendo estes primeiramente validados para posterior divulgação.

Ao nível da realização de entrevistas e seleção dos candidatos, foi notória a necessidade de adaptação do discurso e/o guião de entrevista e na postura perante os candidatos, assim como ter o cuidado de não omitir involuntariamente temas fundamentais para a função. Através da observação na realização de várias entrevistas,

mas também do feedback dado pelos dos colegas de equipa, foi de realçar os ajustes para ter em atenção a informação relevante para a função e a sensibilidade para lidar com os diferentes tipos de candidatos. Alguns candidatos ao seu primeiro emprego, e por isso seria para estas as suas primeiras entrevistas de trabalho, manifestavam naturalmente algum nervosismo e dificuldade em mostrar o seu verdadeiro eu e em explicar as suas motivações e aspirações. Apesar disso, seria necessário perceber/extrapolar quais seriam os comportamentos futuros, do dia-a-dia integrados numa empresa. Aos candidatos mais nervosos e preocupados tentar-se-ia colocá-los mais à vontade mostrando uma posição mais flexível. Por outro lado, com os candidatos que se mostravam com uma postura mais exibicionista ter-se-ia de colocar uma espécie de travão e mostrar uma posição mais rígida, para evitar desvios ao guião da entrevista.

Ao realizar diariamente entrevistas presenciais a pessoas com personalidade diferente, foi fácil compreender a necessidade de adaptar o discurso e posição, sendo necessário perscrutar informações relacionadas por vezes, com a esfera comportamental para perceber até que ponto se adaptariam à exigência da função. Por outro lado, alguns candidatos estendiam-se demasiado em certos aspetos que seriam supérfluos para prever o bom desempenho da função. Algumas das competências certamente adquiridas e desenvolvidas pela estagiária a nível pessoal e profissional, ao longo do estágio foram:

- ✓ Comunicação: capacidade de adaptar o discurso à pessoa/candidato em questão, assim como ter em atenção o discurso usado nos anúncios, uma vez que se está a realizar comunicação externa e a transmitir uma imagem da empresa;
- ✓ Escuta ativa: saber ouvir e interpretar o que os candidatos e consultores transmitem, e estabelecer o devido enquadramento nas tarefas solicitadas;
- ✓ Trabalho de equipa: adaptação aos diferentes elementos da equipa e à sua maneira de trabalhar, assim como o desenvolvimento da ajuda mútua na resolução de problemas;
- ✓ Interação com os outros: através da relação interpessoal com os diferentes colegas de trabalho e os diversos candidatos que foram entrevistados ao longo do estágio;
- ✓ Responsabilidade: capacidade de gerir os próprios processos de R&S, desde a colocação dos anúncios até ao fim do processo, com a seleção dos candidatos nos *timings* definidos;

- ✓ Autonomia: transmitida através da confiança e da liberdade para a realização das tarefas propostas, tais como publicação de anúncios, contactos telefónicos e questões em entrevista;
- ✓ Segurança: sentimento de se estar constantemente envolvida e apoiada por toda a equipa, passando pelo acompanhamento e orientação dos superiores.

Capítulo IV – Conclusões / Limitações

A opção pela realização de um estágio adveio da necessidade e interesse em aplicar e fortalecer muitos dos conhecimento adquiridos, assim como a mais-valia para a aquisição de experiência profissional. Esta experiência profissional foi bastante importante para consolidar conhecimentos e para analisar a realidade com outra visão.

A área de R&S sempre suscitou pessoalmente muito interesse à estagiária, e havendo a possibilidade de estagiar numa consultora de referência como a MSearch foi considerada uma oportunidade única. De facto, revelou-se totalmente enriquecedora para a aprendiz, na medida em que foi facultada a possibilidade de contactar de perto com esta área de especial interesse. Analogamente, a oportunidade de integrar uma divisão afeta ao recrutamento de perfis maioritariamente industriais, permitiu alargar a vertente de conhecimento do estágio, especialmente pela constante informação recolhida/apreendida acerca deste ramo em particular.

A cultura organizacional, com a qual se teve o privilégio de contactar durante o período de estágio, assenta as suas bases na partilha de conhecimento, no apoio e acompanhamento constantes, na valorização de pessoas, na evolução individual e organizacional e, primordialmente, na promoção do espírito de equipa e cooperação, e de uma constante otimização das relações interpessoais.

O apoio e acompanhamento prestado por todos os colaboradores da empresa foi um instrumento impulsionador desta boa experiência profissional, superando as expectativas iniciais de estágio. O facto de ter realizado várias atividades dentro da área de recrutamento e seleção, desde a realização de entrevistas a uma parte mais administrativa desta área, tornou este estágio enriquecedor e de grande aprendizagem.

Relativamente às potenciais limitações deste estudo, gostaria de distinguir as que são inerentes à realização do estágio e as resultantes da elaboração do relatório.

Realça-se o escasso tempo de duração do mesmo, o que limitou a recolha de informação e o aperfeiçoamento das técnicas apreendidas, particularmente ao nível da realização de forma autónoma de entrevistas.

A não participação em reuniões comerciais com as empresas clientes, ou visitas aos mesmos, impossibilitou a direta perceção dos clientes das suas necessidades de

recrutamento. Embora não seja um procedimento usualmente destinado aos estagiários, existiu da sua parte a solicitação do mesmo, para melhor compreender a dinâmica cliente – comercial/consultor/TRH/colaborador.

A base de dados interna coloca alguns desafios ao nível do recrutamento, isto porque existem imensos perfis desatualizados e incompletos, e ainda porque, é limitada no que diz respeito ao número de candidatos para dar resposta a todos os processos com qualidade.

Por último, ao nível de apresentação deste relatório, seria importante incluir em anexo alguns documentos e imagens, para melhor compreensão do trabalho desenvolvido que, por motivos de confidencialidade da empresa, não foi possível expor.

Com o término do estágio, que se revelou uma experiência extraordinariamente enriquecedora, foi possível desenvolver uma base de trabalho e simultaneamente corresponder de forma positiva ao cumprimento dos objetivos pré-definidos do mesmo.

De ressaltar, que o *know-how* apreendido durante o estágio, só poderia resultar da sólida base teórica que trazia decorrente da frequência no Mestrado em GRH, mas também da intensa componente prática e acolhimento cuidadoso que a empresa promoveu, permitindo a existência das fases de acompanhamento, apoio e participação nas diversas tarefas.

Torna-se crucial que se continue a desenvolver investigações empíricas, com o máximo rigor e conhecimento disponível, no âmbito do R&S, sendo que a exploração de técnicas e práticas para identificar, atrair e selecionar talentos é algo a trabalhar. Deve-se apostar em alicerçar inovação com R&S, pois as práticas começam a tornar-se bastante conhecidas por todos, permitindo aos candidatos estar muito bem preparados, dificultando o papel do recrutador em perceber quem são os candidatos “ideais” à função, bem como os verdadeiros “talentos”.

Capítulo V - Bibliografia

- Allen, D. Otondo, R. Mahto, R. (2008), Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational brand and Attitudes Toward a Web Site on Applicant Attraction, *Journal of Applied Psychology*.
- Amen, U. (2010), Outsourcing of recruitment and selection is beneficial for an organization, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Araújo, S. & Ramos, A. (2002), Recrutamento On-line: Estudo da Percepção de Utilização da Internet em Empresa de Consultoria de Recursos Humanos, ENEGEP, Brasil.

- Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page Ltd.
- Barney, J. B. and Wright, (1998), *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*, Human Resource Management.
- Belton, A. (2014). *Social Networking in Recruitment* Birmingham Packt publishing;
- Brummel, B. J. Rupp, D. E. & Spain, S. M. (2009), *Constructing parallel simulation exercises for assessment centers and other forms of behavioral assessment*. Personnel Psychology.
- Cabral - Cardoso, C. (1999), *Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*. In Cunha, M. P. (Coord.), *Teoria Organizacional. Perspectivas e Prospectivas*, Lisboa.
- Cappelli, P. (2001), *Making the Most of on-Line Recruiting*. Harvard Business Review.
- Castells, M. (2007), *A Galáxia Internet. Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cardoso, G. (2005), *Para uma Sociologia do Ciberespaço: Comunidades Virtuais em Português*.
- Ceitel, M. Malheiro, P. & Barros, F. (1991), *Recursos Humanos, Eis A Questão*. Edições Instituto De Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.
- CIPD (2009), *Annual Survey Report 2009: Recruitment Retention and Turnover*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Chiavenato, I. (2005), *Gestão de Pessoas (2ª Edição Totalmente Revista e Atualizada)*. Edições Campus/Elsevier.
- Correia, Gomes (2005), *As Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal. Documentos de Trabalho em Gestão (Working Papers in Management)*, Área Científica de Gestão, G/Nº9, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.
- Cunha, M. P. Rego, A. Cunha, R. C. Cabral-Cardoso, C. Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*.
- Denton, D. K. (2013), *Recruitment, Retention and Employee Relations: How Innovative Organizations Do It* Smashwords Edition.
- Derous, E. Fruyt, F. (2016), *Developments in Recruitment and Selection Research*, International Journal of Selection and Assessment.
- Dhamija, P. (2012), *E-Recruitment: A Roadmap Towards E-Human Resource Management*, Journal of Arts, Science & Commerce.
- Duggan, B. & Croy, G. (2004), *Should you outsource recruitment?*, Supply Management.
- Furnham, A. (2013), *The Secrets of Selecting High Potential People: Back International FZ-LLC*. Knowledge Village, Dubai, United Arab Emirates.
- Fish, A. & Macklin, R. (2004), *Perceptions of executive search and advertised recruitment attributes and service quality*, Personnel Review.
- Fernandes, M. C. F. (2014), *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas (Tese de mestrado)*. Instituto Politécnico do Porto.
- García-Izquierdo, A. L. Derous, E. & Rosalind Searle (2013), *Recruitment and Selection in Europe: One step beyond*. Journal of Work and Organizational Psychology.

- Girard, A. & Fallery, B. (2009), E-recruitment: new practices, new issues. An exploratory study. T. Boudarouk and H. Ruel. Human Resource Information System, INSTICC Press.
- Huffcutt, A. I. (2010), From Science to Practice: Seven Principles for Conducting Employment Interviews. Applied Human Resources Management Research.
- Hermes, J. (2008), Colleges create Facebook-style social networks to reach alumni. Chronicle of higher education.
- Lievens, & Paul R. Sackett (2016), The Effects of Predictor Method Factors on Selection Outcomes: A Modular Approach to Personnel Selection Procedures. Journal of Applied Psychology. Advance online publication.
- Llorens, J. J. (2011), A Model of Public Sector E-Recruitment Adoption in a Time of Hyper Technological Change. Review of Public Personnel Administration.
- Kim, S. & O'Connor, J. G. (2009), Assessing Electronic Recruitment Implementation in State Governments: Issues and Challenges. Public Personnel Management Spring.
- Magalhães, T. A.C.M.G (2012), Automatização do Processo de Recrutamento e Resposta a Oportunidades Comerciais, tese de mestrado, Instituto Superior técnico, Lisboa.
- Martins, S. (2001), As Vantagens do e-Recrutamento Tellajob: Um novo conceito, Recursos Humanos Magazine.
- Marques, Maria Amélia (2009), Flexibilidade organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso numa empresa de fabrico de componentes para automóveis. Actas dos ateliers do 5º Congresso Português de Sociologia.
- Marr, E. R. (2007), E-Recruitment: The effectiveness of the internet as a recruitment of source Tese de Mestrado). Queensland University of Technology.
- Marquez, J. (2007), Just What Does 'RPO' Means, Workforce Management.
- Matosinhos, H. B. (2012), Práticas de recrutamento e seleção em consultoria de gestão de recursos humanos. Tese de mestrado, Faculdade de economia da Universidade do Porto.
- Meskanick, P. (2009), Critical Success Factors for Recruitment Process Outsourcing (RPO), Oil & Gas Journal.
- Mitter, G. & Orlandini, J. (2005), Recrutamento On-Line/Internet, Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais.
- Neves, J. e S. Gonçalves (2009), A Investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e Tendências, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.
- Nikolaou, I. Anderson, N. & Salgado, J. (2012), Advances in Selection and Assessment in Europe. International Journal of Selection and Assessment.
- Oliver, T, Hausdorf, P. Lievens, F. Conlon, P. (2014), Interpersonal Dynamics in Assessment Center Exercises: Effects of Role Player Portrayed Disposition. Journal of Management.
- Ordanini, A. & Silvestri, G. (2008), Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices, The International Journal of Human Resource Management.
- Overman, S. (2009), Finding Flexibility with RPO, Staffing Management.
- Ortigão, M.R. (2000), Consultoria em Recrutamento e Pesquisa de Executivos: separar o trigo do joio.

Staecker, D. (1995), Before you hire an executive search consultant, Nonprofit World.

Pedroso, M. C. A. Costa, D. V. F. Ferreira, V. C. P. (2013), A importância dos testes psicológicos no processo de recrutamento e seleção. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 23 a 25 outubro 2013.

Peretti, J. M. (2007), Recursos Humanos, Lisboa.

Perkins, J. (2011), Hiring 2.0: 23 Creative Ways to Recruit and Keep Great Staff. Public Management.

Prasad, G. (2009), Checking Applicants on Facebook, Caterer & Hotelkeeper.

Price, A. (1997), Human Resource Management in a Business Context, London, 73 International Thomson Business Press.

Rees, Gary, & French, R. (2010), Recruitment and Selection. In Leading, Managing and Developing People, CIPD.

Robertson, I. T. e M. Smith (2001), Personnel Selection, Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Ryan, A.M. & Ployhart, R.E. (2014), A century of selection. Annual Review of Psychology.

Schollaert, E. & Lievens, F. (2012), Building Situational Stimuli in Assessment Center Exercises: Do Specific Exercise Instructions and Role-Player Prompts Increase the Observability of Behavior Human Performance.

Shafique, O. (2012), Recruiting in the 21st Century, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.

Sousa, Maria J. Duarte, T. Sanches, Pedro G. & Gomes, J. (2006), Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas.

Steckerl, S. (2013), The Talent Sourcing and Recruitment Handbook. New York: Independent Publishers Group.

Taylor, I. (2007), A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development, London: Kogan Page Ltd.

Ullah, M. A (2010), Systematic Approach of Conducting Employee Selection Interview. International Journal of Business and Management.

1. Referências Sitográficas

Website do Grupo Multipessoal – Página consultada em 07 de Maio de 2015:

<http://www.multipessoal.pt/>;

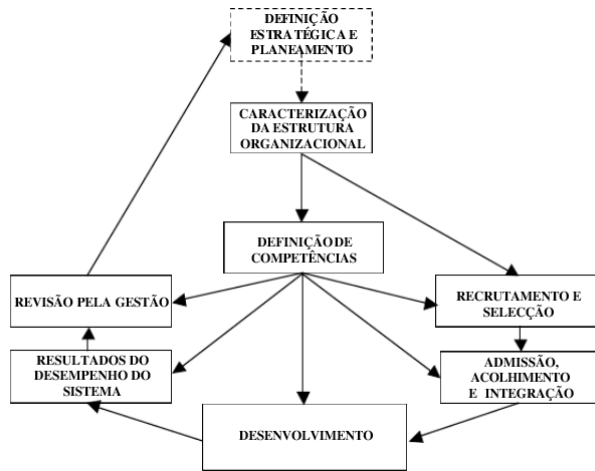
Website da MSearch – Página consultada em 08 de Maio de 2015:

<http://www.msearch.pt/>

Website da ENESER <http://www.eneser.ugent.be/scope/> - Página consultada a 20 de julho de 2016;

Website da Conferência ENESER 2016 <https://eneser2016.org/conference-theme-and-scope/> - Página consultada a 20 de julho de 2016.

Capítulo VI – Anexos



Anexo I

Figura I: Sistema de gestão de recursos humanos. (Retirada de Norma Portuguesa NP 4427 de 2003)

Anexo II

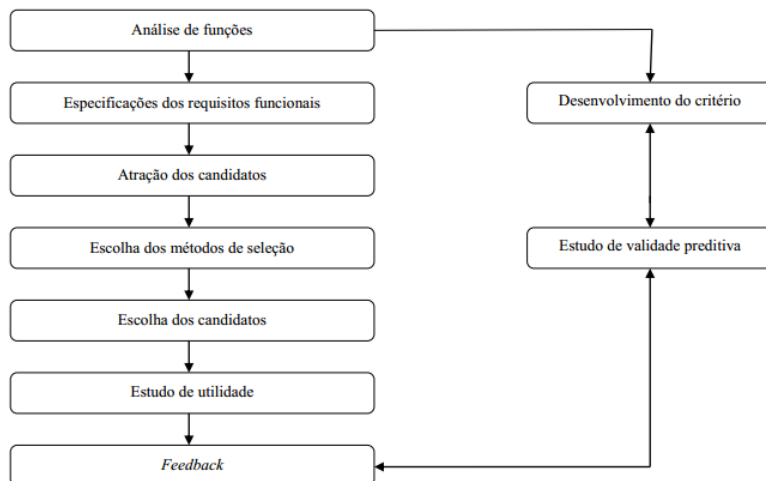


Figura II: Fases do processo de R&S (Retirada de Matosinhos, 2012, p. 2)

Anexo III

	Com site	Usam pelo menos um tipo de rede social	Com política para uso de rede social	Usam redes sociais	Usam sites de partilha de conteúdo multimedia	Usam Blogs ou micro blogs	Têm ferramentas (Wiki) de partilha de conhecimento
EU28	73	30	8	28	11	10	6
Bélgica	78	35	9	31	16	10	6
Bulgária	47	31	6	30	9	5	4
República Checa	80	16	5	15	6	3	2
Dinamarca	92	40	16	36	14	8	5
Alemanha	84	33	7	29	13	7	11
Estónia	76	27	4	24	7	5	2
Irlanda	75	48	20	46	14	20	7
Grécia	61	34	8	28	16	11	7
Espanha	68	31	9	29	15	13	6
França	65	19	4	17	5	5	3
Croácia	68	37	7	30	14	6	13
Itália	67	25	5	21	10	6	4
Chipre	66	38	17	37	13	13	4
Letónia	56	15	3	13	5	7	2
Lituânia	75	38	6	31	16	9	14
Luxemburgo	79	30	6	26	12	8	7
Hungria	61	26	3	22	10	2	6
Malta	78	55	14	52	20	12	11
Holanda	84	50	18	45	23	27	7
Áustria	86	39	11	35	14	7	10
Polónia	66	19	3	16	8	3	4
PORTUGAL	59	36	9	33	12	6	4
Roménia	42	19	5	17	6	3	2
Eslovénia	80	37	9	34	13	8	2
Eslováquia	80	26	8	21	11	4	6
Finlândia	94	37	13	34	14	8	6
Suécia	89	45	15	42	16	13	9
Reino Unido	82	42	15	40	15	23	6
Islândia	83	60	12	58	18	14	5
Noruega	79	46	17	43	12	9	6
República da Macedónia	54	36	8	33	15	6	7

Tabela I: Utilização das Redes Sociais pelos países Europeus – Dados Eurostat 2013

(Retirado de Fernandes, M. C. F. (2014).

Anexo IV

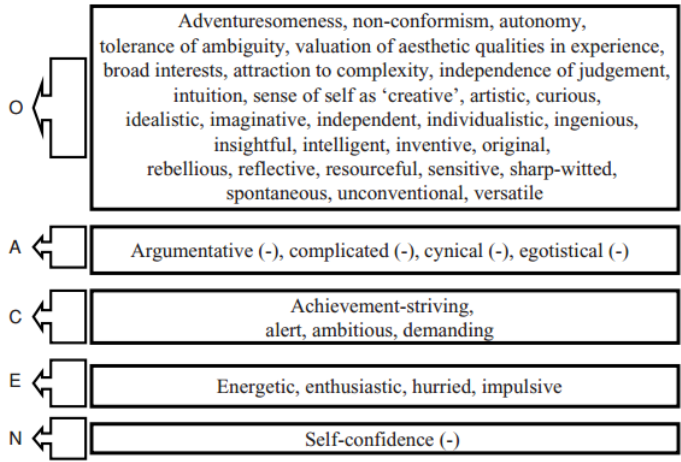


Figura III: Modelo Cinco Fatores de Personalidade (Big five model). (Retirado de Chamorro-premuzic et al, 2010, 180).

Anexo V

Itens	Média
Portais de emprego <i>online</i>	2,9
<i>Website</i> da empresa/base de dados de candidaturas	3,9
Redes sociais	6,3
Centros de emprego	6,5
Jornais nacionais	6,7
Parcerias com escolas/universidades	7,9
Protocolos de emprego local/feiras de emprego	8,3
Jornais locais	8,7
Referências profissionais/ <i>networking</i>	9,6
Imprensa especializada/jornais económicos	9,7
Recrutamento interno	9,8
Estágios	10,2
<i>Posters/placards</i>	10,5
Rádio/TV	14
Outro(s)	14,7

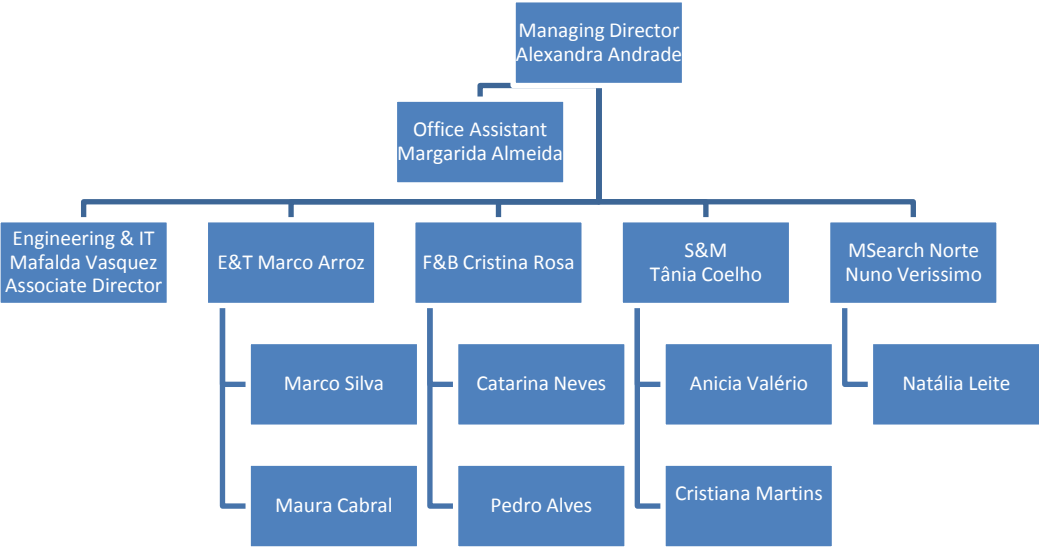
Figura IV: Métodos de recrutamento utilizados pelas empresas consultoras, indicados por ordem decrescente de importância. (Retirado de Matosinhos, 2012, p. 33)

Anexo VI

Itens	Média
Análise de <i>curriculum vitae</i>	1,1
Entrevista estruturada	2,7
Entrevista não estruturada	4,9
Testes psicotécnicos	6,5
Referências profissionais	6,7
Testes de personalidade	7,1
Testes de competências necessárias ao desempenho da futura função	7,4
Exercícios práticos em grupo – <i>focus group</i>	7,5
Entrevista em grupo - vários candidatos em simultâneo	7,6
<i>Assessment centres</i> - centros de avaliação de competências	10
Grafologia	11,5
Outro(s)	11,6

Figura V: Métodos de seleção utilizados pelas empresas consultoras, indicados por ordem decrescente de importância. (Retirado de Magalhães, 2012, p. 34)

Anexo VII – Organograma da Msearch



Anexo VIII – Plano de estágio

Atividades	Mês	Novembro				Dezembro					Janeiro			
	Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Formação														
Atendimento e encaminhamento de candidatos														
Atendimento telefónico														
Triagem curricular														
<i>Bond Adapt</i> (Sistema Informático de Gestão)														
Elaboração de Relatórios de Avaliação dos Candidatos														
Introdução de CV's														
Introdução de IV's														
Marcação de Entrevistas														
Participação em Entrevistas de Selecção														
Condução de Entrevistas de Selecção														
Recepção e envio de e-mails														
Colocação/Actualização de Anúncios														
Ad-Chase														
Recolha/Controlo de Referências														
Formação Técnica Sales&Marketing														
Formação Técnica Finance&Banking														
Formação Técnica Engineering&Technologies														

Anexo IX – Exemplo de um anúncio

Responsável de Qualidade Alimentar (m/f)

 Share

Ref.	885573
Data	30-08-2016
Função	Engenharia
Localidade	Angola - Outro

Responder

Descrição

O nosso cliente é um importante grupo industrial que se encontra em fase de crescimento pretendendo reforçar a sua estrutura em Angola com:

Responsável de Qualidade Alimentar (m/f)

Angola

Terá como principais responsabilidades:

- Garantir o planeamento e controlo da qualidade dos produtos (batatas, cenouras, cebolas, entre outros) em produção e armazém (tempo de validade, temperaturas adequadas, entre outros fatores);
- Controlar a identificação de pontos críticos de análise e identificar as melhores práticas para o controlo dos parâmetros dos produtos;
- Elaborar ações corretivas de forma a evitar eventuais ruturas de stock;
- Realizar a gestão de stock na vertente da qualidade;
- Gerir ações corretivas/preventivas;
- Otimizar o nível de preços e de exigência da qualidade do produto;
- Rececionar os contentores e verificar a qualidade da mercadoria fazendo aleatoriamente amostragens do produto e reportar aos fornecedores as anomalias detetadas;
- Realizar fichas técnicas, características de produtos, embalamentos, entre outros.

Perfil

- Formação superior, preferencialmente em Qualidade Alimentar;
- Experiência profissional mínima de 3 anos experiência de controlo de qualidade em temperatura controlada de produtos perecíveis;
- Orientação para resultados e objetivos;
- Disponibilidade para residir em Angola.

Responsável de Secção - Coimbra (m/f)
[885193] - Coimbra

Accounts Payable Clerk - French Speaker (m/f)
[885581] - Lisboa

Marketing Research Trainee (m/f)
[885425] - Lisboa

Responsável de Serviços Gerais e Compras (m/f)
[885530] - Lisboa

Business Analyst Junior (m/f)
[885580] - Lisboa

Supervisor de Produção (m/f)
[885579] - Vila Real

Account New Business - Comunicação e Marketing (m/f)
[885577] - Lisboa

Assistente Comercial e Administrativo (m/f)
[885576] - Faro

grupomultipessoal | notícias

Grupo Multipessoal | Medical | Upgrade | Branding | Multipessoal Angola

Anexo X - Apresentação da Empresa

1. Grupo Multipessoal

O Grupo Multipessoal oferece soluções globais de recursos humanos. As atividades das empresas do grupo são centradas nas Pessoas, elevando e potenciando as suas capacidades. Está presente neste setor desde 1993, atuando nas áreas de trabalho temporário, *outsourcing*, recrutamento e seleção, formação e consultoria. Identifica o melhor de cada candidato, adaptando-o ao mercado de trabalho e às exigências e expectativas dos clientes. É atualmente a empresa portuguesa líder no mercado dos Recursos Humanos, com uma atuação fortemente pautada pela dinâmica, ética e inovação. Ao longo dos anos tem vindo a consolidar o seu posicionamento estratégico mantendo a sua solidez financeira e aumentando a sua notoriedade neste mercado. Hoje é uma empresa de referência no mercado dos Recursos Humanos em Portugal estando entre os 3 maiores *players* a operar neste mercado. Gere atualmente uma carteira de centenas de clientes, emprega mais de 11 600 colaboradores com um volume de negócios em 2013 (ultimo valor de referência) na ordem dos 106 milhões de Euros.

O Grupo detém de uma participação na área de *Facility Services* através da empresa *SGL Corporate Facility Services*.

Garantindo soluções para implementação e expansão em mercados internacionais, o Grupo Multipessoal tem vindo a consolidar o seu posicionamento fora de Portugal. Está presente em Espanha e Angola através das empresas Upgrade Espanha e Multipessoal Angola.

O GM reúne um conjunto de 6 empresas focadas nas mais variadas áreas de GRH, que conjuntamente com a Msearch formam a sua estrutura. Para além da empresa de recrutamento e seleção (Msearch), é composto por uma empresa de trabalho temporário (Service), *outsourcing* (Sourcing), formação e consultoria (Training), recrutamento de profissionais na área da saúde (Medical), a responsável pelo recrutamento de profissionais de tecnologias de informação (Upgrade) e finalmente a (Branding) encarregada do field marketing.

2. Missão, Visão e Valores

O GM Tem como missão contribuir para o prestígio e incremento da rentabilidade dos clientes, através da prestação de um serviço de elevada qualidade e especialização, sustentado por um sistema de gestão da qualidade, potenciando, deste modo, a imagem de excelência das empresas a operar no mercado dos recursos humanos, sempre numa ótica de melhoria contínua.

Como visão pretende elevar o posicionamento da empresa como uma referência no mercado dos recursos humanos, gerando elevados níveis de empregabilidade e alcançando as expectativas de clientes, colaboradores e acionista. Destacam-se os seguintes pontos: Valores (princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão, na direção da visão); Transparência e Profissionalismo (os melhores candidatos atraídos por um bom recrutamento, escolhidos com cuidado por meio de uma seleção transparente e integrados à organização representam as pessoas que irão compor equipas de alto desempenho); Dedicação e Empenho (devemos ter em mente que o nosso sucesso e o sucesso da organização dependem da forma como se constroem valores. Portanto, o sucesso ou o fracasso são responsabilidades de ambos. Porém, como quem faz a empresa são as pessoas, somos analisados e avaliados constantemente pelos nossos parceiros e colegas e, nesse caso, podemos dizer ainda que envolvimento e comprometimento estão ligados às ações de compreensão ou de julgamento que as pessoas fazem de si mesmas e uns com os outros, baseados em fatos e ações, e dependendo do comportamento adotado, poderá reproduzir o sucesso ou o fracasso de nós mesmos); Integridade (incentiva e promove boas práticas corporativas, disseminando valores e formando uma rede que adota uma conduta responsável e atua para construção de uma sociedade comprometida com valores éticos.).

3. Princípios Éticos

O GM tem como princípios Diretores da sua atividade: Orientar a atividade direcionada para o cliente e para a satisfação das suas necessidades e expectativas; Fomentar e incentivar uma conduta baseada na ética profissional e na integridade do cumprimento de todas as obrigações legais e morais; Contribuir para um ambiente de elevado rigor e profissionalismo; Potenciar a satisfação dos colaboradores através de políticas motivadoras adequadas à qualidade de trabalho desenvolvido; Promover e fomentar o treino e desenvolvimento técnico e pessoal dos seus colaboradores, visando a melhoria permanente das suas qualificações profissionais.

4. Responsabilidade Social Empresarial

O projeto de Responsabilidade Social Empresarial do Grupo Multipessoal visa integrar voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas atividades de negócio e relações com *stakeholders*. Entendemos *stakeholders* como sendo os colaboradores, clientes, fornecedores, reguladores e comunidade. Nesse sentido o

Grupo Multipessoal tem desenvolvido atividades com os colaboradores desde a formação, boas práticas de ética, e atividades de bem-estar e saúde. Junto dos clientes pratica uma política de qualidade de serviços com inquéritos de satisfação regulares, bem como partilha de informação transparente, aplicando um código de ética e conduta.

Com os fornecedores tem uma imposição de critérios de seleção justa, avaliando os fornecedores anualmente. Mantém uma relação estreita com os reguladores do mercado e concorrência por forma a tratar de diversos temas relacionados com a regulação do setor e defender os interesses dos colaboradores.

O seu compromisso com a comunidade é sério desenvolvendo ações e projetos com instituições como:

Associação Nova Dimensão - www.and-pt.org;

Acreditar - www.acreditar.org.pt;

Fundação do Gil - www.fundacaodogil.pt;

Motelx - www.motelx.org.

O Grupo Multipessoal desenvolve ainda anualmente campanhas com os seus colaboradores de recolha de bens, bem como recolha de sangue e medula.